

Алан Баркер

Как решить любую проблему



Книга рекомендована Общероссийской профессиональной психотерапевтической лигой в качестве дополнительного пособия по личностному росту

Алан Баркер

Как решить любую проблему

Текст предоставлен правообладателем

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=11034032

Как решить любую проблему / Алан Баркер. Пер. с англ.: Претекст;

Москва; 2014

ISBN 978-5-98995-094-2

Аннотация

Эта книга – о тупиковых ситуациях и о том, как их избежать. Когда вы хотите что-то сделать, но не знаете, что, – это проблема. Но можно ли решить практически любую проблему? Да, если считать проблемой ситуацию, повергающую нас в ступор. Это основная тема настоящей книги.

Проблемы бывают самые разные: что приготовить на ужин, как вывести новый товар на рынок, как решить математическое уравнение, как спасти брак и т. д. Разве можно относиться ко всем этим проблемам одинаково? Конечно, нет. Но их можно решить, если знать, как к ним относиться.

Книга предназначена для широкого круга читателей.

Содержание

Предисловие к русскому изданию	5
Введение	9
Глава 1. Ступор: что значит – столкнуться с проблемой	12
Распознавание образов: основа решения всех проблем	17
Ульрик Найссер и перцептивный цикл	20
Интуитивное решение проблем	23
Ограничения интуитивного решения проблем	26
Интуитивное решение проблем делает нас специалистами	27
Интуитивное решение проблем грешит предвзятостью	29
Интуитивное решение проблем приводит к ошибочным решениям	30
Ступор (и его противоположность)	33
Два этапа решения проблем	37
Интуитивное решение проблем: волшебное переосмысление	39
Рациональное решение проблем: осознанное мышление	43
Конец ознакомительного фрагмента.	47

Алан Баркер

Как решить

любую проблему

ALAN BARKER

HOW TO SOLVE ALMOST ANY PROBLEM

Prentice Hall LIFE
is an imprint of
PEARSON

© Alan Barker, 2012

Научный редактор русского издания Тахир Базаров, доктор психологических наук, профессор МГУ имени М. В. Ломоносова, научный руководитель Института практической психологии Высшей школы экономики

Переводчик – Мария Чомахидзе-Доронина

Предисловие к русскому изданию

«Кто хочет сдвинуть мир, пусть сдвинет себя!»

Сократ

Пониманию особенностей нашего восприятия, того, как оно действует, как мы склонны решать возникающие проблемы и каким образом еще это можно сделать, посвящена книга Алана Баркера «Как решить любую проблему». Каждый сумеет найти в ней что-то полезное для себя – либо для решения житейских проблем, либо для решения проблем в той или иной сфере деятельности. В книге не рассматриваются какие-то узкие вопросы. Автор разбирает и классифицирует любые проблемы, которые могут возникнуть у человека, и предлагает пути их решения.

Изначально каждый из нас склонен к определенному стилю решения проблем, который больше основывается или на интуиции, или на логике. Учитывая типичные реакции человека на те или иные раздражители, его наиболее развитые способности и личностные особенности, автор выделяет четыре поведенческих типа: «Аналитик», «Инженер», «Дизайнер» и «Исследователь». В каждом из нас в той или иной степени сочетаются все эти четыре типа, просто один из них обычно выражен наиболее ярко. В зависимости от этого мы легче решаем проблемы определенных типов: «Дизайнеру»

легче создать что-то новое, «Инженеру» – организовать процесс и внедрить результат, «Аналитику» – оценить итоги, «Исследователю» – провести новый эксперимент и т. д.

Автор призывает нас не ограничиваться только одним типом решения проблем, а развивать в себе умение мыслить разными способами, что позволит легче решать любые проблемы. Тем не менее, вам, читатель, будет интересно с помощью приведенного в книге теста определить свой типаж. Это пригодится не только при выборе профессии или направления деятельности, но и просто для понимания того, к какому именно алгоритму решений вы склонны более всего.

В своей книге Алан Баркер рассказывает о четырех типах существующих проблем, которые представлены в виде матрицы, где по одной оси идут «структурированность» и «неструктурированность», то есть наличие или отсутствие четкого алгоритма действий, а по другой – «сконструированность» и «несконструированность», основанные на правильной формулировке самой проблемы. Исходя из этого, автор выделяет четыре типа проблем: «Пазл», «головная боль», «план» и «мечта». Каждая из них характеризуется своим уровнем структурированности и сконструированности. Самой «неприятной» из них, как и следует из названия, является «головная боль» – проблема, в которой мы не знаем ни условий, ни алгоритма решения. И, тем не менее, автор подсказывает нам, как с помощью определенных размышлений и поисков превратить «головную боль» в «Пазл», «план» или

«мечту» и приблизиться к ее разрешению.

Наиболее продуктивным способом решения проблем, по мнению автора, является вхождение в так называемое «состояние потока» – полное погружение в проблему, позволяющее решить ее, что называется, «на одном дыхании». В такие моменты результаты получаются наиболее воодушевляющими, человек работает ради самой работы, решение приносит ему удовлетворение, которое не требует дополнительного мотивирования. Автор объясняет, как сделать так, чтобы любую проблему можно было привести к состоянию потока. Все зависит лишь от восприятия, поэтому, настроив определенным образом свое видение, можно достичь состояния потока, чтобы решать проблемы креативно и с удовольствием.

Надо отметить, что книга Алана Баркера «Как решить любую проблему» читается с большим интересом, поскольку все исследования автора проиллюстрированы увлекательными практическими примерами.

Данное издание будет полезно руководителям, которые смогут эффективнее ставить задачи перед своими работниками и оптимально использовать их потенциал; предпринимателям, которые смогут найти более легкие подходы к решению производственных вопросов; продавцам, которые сумеют понять, как именно работает сознание покупателя при принятии решения о совершении сделки, да и просто каждому человеку, ведь все мы постоянно сталкиваемся с про-

блемами разного уровня и ищем способы их решения с наименьшими затратами.

Валерий Никишкин,

профессор, доктор экономических наук, член Совета
Гильдии маркетологов, главный редактор журнала «Маркетинг розничной торговли»

Введение

Эта книга – о тупиковых ситуациях и о том, как их избежать.

Когда вы хотите что-то сделать, но не знаете, что, – это проблема. Но можно ли решить практически любую проблему? Да, если считать проблемой ситуацию, повергающую нас в ступор. Это основная тема настоящей книги.

Проблемы бывают самые разные: что приготовить на ужин, как вывести новый товар на рынок, как решить математическое уравнение, как спасти брак и т. д. Разве можно относиться ко всем этим проблемам одинаково? Конечно, нет. Но их *можно* решить, если знать, как к ним относиться.

Итак, для начала определимся с терминами. Первый важный момент: *то, как мы решаем проблему, зависит от качества уделяемого ей внимания.*

А внимание, как известно, направляет наши мысли в конкретное русло. Определить исходные условия и термины, значит, уже сосредоточить внимание.

Дело не только в том, *сколько* внимания мы уделяем проблеме, – важно то, какое это внимание. Люди, в отличие от животных, могут изменить свое отношение к проблеме. Ученые называют эту способность **когнитивной гибкостью**. Второй важный момент: *любую проблему мы способны воспринимать с разных точек зрения.*

Именно этому и научит вас моя книга – иначе смотреть на проблемы.

В основе этой книги лежит метод, который сделает ваше мышление более гибким. Его разработке предшествовала многолетняя практика решения проблем, возникающих в самых разных организациях. В основном я занимался проблемами бизнеса, однако абсолютно убежден, что этот метод помогает решать широкий круг проблем – от сугубо личных до глобальных. В конце концов, любая проблема – это некое явление в человеческом мозге, а у большинства людей мозг работает примерно одинаково.

Метод, лежащий в основе этой книги, способствовал появлению целой группы идей. (Некоторые из них я буду исследовать и развивать в своем блоге «Распределенный интеллект», *Distributed Intelligence*.) Одни идеи принадлежат мне, но большинство из них – порождение ума тех, кто мудрее и осведомленнее меня. Многие из этих людей перечислены в книге, но с особой благодарностью мне хотелось бы отметить то вдохновение, которое я черпал из работ Эдварда де Бона, Джеффа Драммонда, Пола Экмана, Михая Чиксентмихайа, Стивена Кови, Роберта Фрица, Говарда Гарднера, Дэниела Гоулмана, Джо Гриффина и Ивана Тирелла, Дэниела Канеманна, Хэнка Кэни, Гейра Кауфманна, Стивена Митена, Ульрика Найссера, Фреда Николса, Винсента Нолана, Роджера ван Ойха, Тюдора Рикардса, Тали Шерот, Рейчел Томпсон и Тревора Янга. И, конечно, Рэя, чьи идеи, высказывае-

мы во время нашей прогулки с собаками, были всегда забываемыми.

Эта книга посвящается Джил и Иможен.

Глава 1. Ступор: что значит – столкнуться с проблемой

«Это нулевой момент сознания. Ступор. Никаких ответов. Полная неудача. Конец. Плачевное состояние с эмоциональной точки зрения. Вы теряете время. У вас ничего не получается. Вы не знаете, что делаете. Вам должно быть стыдно».

Роберт М. Пирсиг «Дзен и искусство ухода за мотоциклом», глава 24

Давайте для начала вспомним несколько проблем.

Чем вы занимались последние 24 часа? Отметьте несколько проблем, с которыми вы столкнулись за этот период. Какие из них вы решили, а какие нет? Вспомните мелкие проблемы и более крупные; проблемы, которые создавали другие люди, и те, которые вы сами себе устроили.

Сделайте это прямо сейчас, прежде чем читать дальше. Не переворачивайте страницу, пока не запишете несколько проблем.

- к примеру, вы могли записать, что потеряли ключи от машины, но не отметили, что отыскиали сахар в кухонном шкафу;

- возможно, вы отметили, что возникла проблема с компьютером, но забыли упомянуть, что сумели поменять лампочку;
- вы могли вспомнить, что получили задание, которое вам не удалось выполнить, но не указали, что сумели выполнить полдюжины других требований в тот день;
- возможно, вы записали, что в какой-то момент проблемы захлестнули вас, но не отметили, что выполнили все де-

потому что вы просто не заметили большинство проблем, которые решили. Не удивительно, что мы сосредотачиваемся на тех проблемах, которые не можем решить, и игнорируем те, с которыми очень даже успешно справляемся.

Вернемся вновь к последним 24 часам вашей жизни. Подумайте: «Какие из решенных мною проблем я не смог бы решить, когда мне было два года?». С тех пор, как мы были детьми, нам удалось стать настоящими мастерами по решению проблем. В этом с нами не сравнится никто на всей планете.

Мы должны радоваться своим достижениям. У людей нет узкой «специализации»: мы не летаем, как орлы, и не плаваем, как дельфины. Именно наша *разносторонность и гибкость* – способность решать проблемы множеством разных способов – позволяет нам справляться с ними, пожалуй, лучше всех на Земле.

В чем секрет вашей разносторонности?

Распознавание образов: основа решения всех проблем

Начнем с восприятия. Как мы осмысливаем мир? Простой ответ: распознавая образы. Человеческий мозг обрабатывает информацию с помощью двух параллельных процессов. Их можно назвать восходящим и нисходящим восприятием.

- **Восходящее восприятие.** Мозг не сразу распознает объекты. Разные части мозга реагируют на разные характеристики: форму, цвет, звук, прикосновение и т. д. Нейронные сети, которые реагируют на все эти особенности объекта – мириады связей мозговых клеток, действуют независимо друг от друга и параллельно.

- **Нисходящее восприятие.** Тем временем другие части мозга обрабатывают информацию «сверху вниз»: создают ментальные модели, которые упорядочивают информацию по шаблону и придают ей смысл. К примеру, пока вы читаете, восходящее восприятие позволяет узнавать очертания букв, а нисходящее предоставляет ментальные модели, которые складывают из этих очертаний узнаваемые слова.

Эти два типа восприятия постоянно обмениваются информацией. Что-то вроде внутреннего диалога в мозге. Восходящее восприятие непрерывно снабжает мозг новой информацией, чтобы корректировать наши ментальные модели.

Наши ментальные модели наполняют смыслом окружающий мир. Действительно, они и *создают* этот мир для нас, как объясняют Джо Гриффинс и Иван Тирелл в своей книге «Факты о людях» (*Human Givens*):

«Эти метафорические шаблоны – основа восприятия животных и людей. Без них мир не существовал бы для нас. Они упорядочивают нашу реальность».

Откуда берутся ментальные модели? Многие из них мы приобретаем с опытом; некоторые, казалось бы, заложены в нас с рождения. К примеру, новорожденные младенцы могут узнавать лица и выражения лиц. Они могут даже копировать действия, высовывая язычок, когда видят, как кто-то это делает, хотя не понимают, что взрослые делают, и даже – что такое язык.

Мозг всегда действует наугад, когда подбирает шаблон. Входящая информация зачастую бывает искаженной, двусмысленной или неполной. Как мой мозг отличает ваш голос в шумной комнате? Или отличает живой цветок от нарисованного? Как он отличает мелодию от нескольких нот? Дело в том, что восприятие сверху вниз проводит неполную информацию через существующие ментальные модели и *до-страивает* шаблон.

Визуальные иллюзии показывают, как мозг делает эти обдуманные предположения. На рис. 1 мы видим белый треугольник, хотя на рисунке нет никаких треугольников. Нисходящее восприятие достраивает входящую информацию,

предлагая образ треугольника – его предположение о том, что изображено на картинке. (Этот треугольник назван в честь Гаэтано Канижа, итальянского психолога и художника.)



Рис. 1. Треугольник Канижа

Этот процесс называется перцептивным завершением и не ограничивается визуальной информацией. Когда вы слышите, как Beatles поют *"All You Need Is Love"* («Все, что тебе нужно, – любовь»), сложно удержаться и не продолжить – *Da da da-da DAAАНН!* Или мгновение, когда до вас долетает особенный запах, который сразу же переносит вас к первой встрече с человеком, занимающим важное место в вашей жизни. Один глоток «Кампари» с содовой – и я снова сижу на набережной в Венеции. Перцептивное завершение постоянно помогает нам создавать значимые образы из малейших обрывков информации.

Ульрик Найссер и перцептивный цикл

Итак, мы осмысляем мир, сопоставляя входящую информацию с ментальными моделями. Но сопоставление с шаблоном – это не просто пассивная реакция на входящую информацию. Мы осмысляем мир, потому что осмысление помогает нам эффективнее действовать в этом мире.

Ульрик Найссер, американский психолог и член Национальной академии наук, скончавшийся в 2012 году, в своей книге «Познание и реальность» (*Cognition and Reality*, 1976) предполагал, что мы используем ментальные модели (он называл их схемами) для исследования мира: они играют роль фильтров, через которые мы отбираем полезную для себя информацию (рис. 2). Схема, говорил Найссер, «... это не только план, но и его исполнитель. Это шаблон действий, а также шаблон для действий».

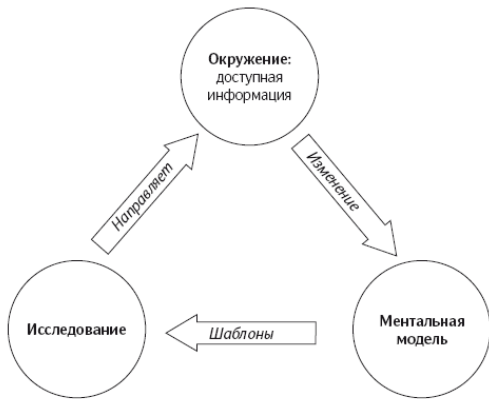


Рис. 2. Перцептивный цикл Найссера

Найссер считал, что осмысление и действие – части одного непрерывного цикла. Осмысление начинается с исследования – с поиска информации в окружающем нас мире, с помощью которой можно использовать ситуацию с выгодой для себя. Если найденная информация меняет нашу ментальную модель, мы можем использовать скорректированную модель, чтобы в следующий раз действовать еще эффективнее в подобной ситуации.

Важно отметить, что цикл *начинается* с исследования. Наше естественное желание – не решать проблемы, а *искать решения*. Даже организму приходится исследовать окружающую среду, чтобы выжить. «Стандартный режим» любого живого существа, включая человека, изучать собственную

территорию в поисках информации, которую можно было бы использовать для того, чтобы преуспеть.

Люди созданы не столько для решения проблем, сколько для *поиска решений*.

Интуитивное решение проблем

Возможно, в это нелегко поверить под конец тяжелого рабочего дня, который вы провели в борьбе с мелкими проблемами и трудностями, но ваш личный опыт успешного решения проблем доказывает этот принцип. Вернемся к списку, который вы написали в начале главы: вспомните все проблемы, которые вы решили, *не задумываясь о них*.

Когда ребенку около года, ходить на двух ногах для него – проблема. Ему хочется встать, но он не знает, как. Что-то побуждает его попробовать разные варианты решений – возможно, копируя поведение других людей или следуя врожденному шаблону, встроенному в наш мозг, – и вскоре ему удастся решить проблему. Это цикл Найссера в действии.

Взрослея, человек учится говорить, активно прислушиваясь к речи окружающих, пытаясь воспроизводить разные комбинации звуков, запоминая реакцию окружающих на эти звуки и адаптируя комбинации. Это процесс непрерывного обучения: практически все люди учатся новым словам и новым способам выражения своих мыслей на протяжении всей жизни. Это еще один классический пример цикла Найссера.

Кроме того, точно так же мы решаем огромное количество проблем – как поймать мяч и вести беседу, как научиться свистеть и сохранить дружбу – практически всегда процесс решения проблем один и тот же. Мы сталкиваемся с

проблемой, пробуем решение, анализируем результаты, лучше понимаем проблему, пробуем другое решение (рис. 3).

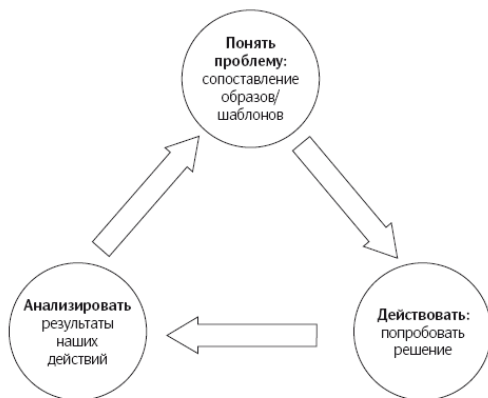


Рис. 3. Интуитивное решение проблем

Это можно назвать интуитивным решением проблем. Интуиция действует без сознательной или обдуманной мысли. Решая проблемы интуитивно, мы делаем это *не задумываясь*.

Интуитивное решение проблем строится на трех основных принципах:

1. Осознание проблемы (сопоставление образов) *всегда* приводит к решению.
2. Решение проблемы всегда означает *сделать что-то*.
3. Решение проблемы – это также способ лучше понять ее.

Другими словами, в интуитивном решении проблем понимание проблемы и ее решение – *одно и то же*. Интуитивное решение проблем всегда соединяет проблему и решение. Соответствие между информацией и ментальной моделью – *это и есть* решение.

Ограничения интуитивного решения проблем

Интуитивное решение проблем оказалось на удивление успешным. В конце концов, именно оно помогло человечеству выжить в течение нескольких сотен тысяч лет. Так как сопоставление с шаблоном происходит почти бессознательно, оно сверхчувствительно – отслеживает мельчайшие детали ситуации, очень эффективно считывает сигналы в поведении окружающих и вычленяет несоответствия, которые вполне могут быть признаками опасности. Так как сопоставление с шаблоном – врожденная способность нашего организма, оно крайне эффективно побуждает к действиям. Самое главное – сопоставление с шаблоном помогает быстро решать проблемы.

Однако интуитивное решение проблем имеет свои ограничения. Вот важнейшие из них.

Интуитивное решение проблем делает нас специалистами

В течение жизни, сопоставляя ментальные модели с новым опытом, мы закрепляем те ментальные модели, которые успешно срабатывают. Чем успешнее ментальная модель, тем меньше вероятность того, что мы обратимся к альтернативным моделям в схожей ситуации.

В результате интуитивное решение проблем стремится каждый раз решать одну и ту же проблему одним и тем же способом. Сталкиваясь с новой информацией, оно склонно «привинчивать»: прилаживать новую информацию к существующей ментальной модели. Научиться плавать баттерфляем намного легче, если вы уже овладели фристайлом. Французу, вероятно, легче выучить итальянский язык, чем китайский. «Привинчивание» – простой вариант. Мы предпочитаем такие решения, потому что не надо много думать.

Конечно, есть опасность того, что такое спаянное решение окажется не самым лучшим. «Привинчивание», возможно, эффективнее, чем изобретение чего-то нового, но не всегда указывает наиболее удачное направление. (Информационные технологии дают много примеров этого парадокса.) Развивая существующие ментальные модели и корректируя их, мы становимся специалистами в определенных областях. Наши знания и способности больше углубляются, чем рас-

ширяются. Область может быть огромной, например масштабы целого языка, или локализованной, например изучение лишайника или гончарного мастерства в Бутане.

Специализация – обоюдоострый меч. Она помогает решать проблемы в выбранной области, но может ограничивать наше мышление, если проблемы выходят за ее рамки. Как специалисты, мы можем стать настоящими экспертами, но при этом утратить креативные способности.

Интуитивное решение проблем грешит предвзятостью

Сложно поймать себя на ошибке, когда пользуешься интуитивным методом решения проблем. Все это выборочное сопоставление с шаблоном означает, что мы просто не замечаем, когда упускаем что-то из виду или неточно интерпретируем.

Интуитивное решение проблем обычно помогает осмыслить действительность, но иногда оно допускает чудовищные ошибки. Сотни лет большинство людей были уверены в том, что Солнце движется вокруг Земли. (Исследование, проведенное в 2008 году, показало, что треть американцев все еще верит в это.)

Многим людям сложно поверить, что тяжелые и легкие предметы падают на землю с одинаковой скоростью. Интуитивное мышление склонно выдавать наши предположения за истину, забывая, что они – результат отбора внешней информации, который производят ментальные модели. В итоге интуитивное решение проблем склонно к целому набору предвзятостей, которые искажают наши восприятие и суждения. (Мы рассмотрим некоторые из них в главе 10.)

Интуитивное решение проблем приводит к ошибочным решениям

Интуитивное решение проблем иногда заставляет нас видеть смысл там, где его нет. Мозг терпеть не может случайности, беспорядочности: если он способен использовать ментальную модель, чтобы найти значимые образы в хаотической информации, он так и сделает. Мы видим образы в фотографиях или даже в облаках; мы с важным видом читаем колонки астрологов в газетах; мы изобретаем теории заговора, чтобы объяснить различные бедствия и ужасающие трагедии.

Красивое название для этой способности видеть смысл там, где его нет, – парейдолия. Некоторые люди называют это фантастическим мышлением, потому что можно объяснить проблему, назвав причину, которой не существует, или проведя неверные связи между фактами. Иногда мы даже переходим к обвинениям и суеверию в попытке осмыслить необъяснимое. (Подробнее об обвинениях в главе 4.)

Что вы видите?

В ходе эксперимента, о котором писали в журнале *Science* в 2008 году, команда исследователей из Техасского университета (Остин) и Северо-Западного университета (Эванстон, Иллинойс) попросила людей назвать образы, которые они видят в хаотично

расположенных точках или данных фондового рынка.

Половину участников заставили почувствовать, что они не контролируют ситуацию – либо с помощью негативных комментариев, не связанных с тем, как они выполнили задание, либо попросив их вспомнить ситуации, когда они теряли контроль над собой. Эти участники были намного больше склонны увидеть образы в хаотичной информации.

Следовательно, мы намного больше склонны к фантастическому мышлению, когда чувствуем себя беспомощными. Когда нам кажется, что мы не контролируем ситуацию, мы начинаем видеть связи между не связанными между собой явлениями и хаотичными образами. Мы начинаем видеть смысл там, где его нет.

Парейдолия может стать серьезной проблемой, если мы чувствуем себя уязвимыми. Азартный игрок, которому не везет, к примеру, может выстроить самые разные иллюзорные суждения, чтобы убедить себя в необходимости сделать большую ставку. Работники, которым грозит сокращение, могут находить самый разный смысл в заявлениях начальства.

Каждый, кто чувствует себя незащищенным или встревоженным в рискованных, неопределенных или эмоционально напряженных ситуациях – торги на фондовом рынке, например, или объявление войны, может быть подвержен парейдолии.

Интуитивное решение проблем иногда вредит нам, если наше психологическое и эмоциональное состояние далеко от стабильного.

Ступор (и его противоположность)

Обычно интуитивное решение проблем подсказывает, что делать. Но иногда оно не срабатывает. И именно тогда мы замечаем, что столкнулись с проблемой.

Иметь проблему – это означает, что мы знаем, что хотим сделать что-то, но не знаем, что делать.

Это не мое определение. Я позаимствовал его в одной из классических работ на эту тему – «Как люди решают проблемы» (*Human Problem Solving*) Аллена Ньюелла и Герберта Саймона. Ньюелл и Саймон утверждают следующее:

«Человек сталкивается с проблемой, когда хочет чего-то, но не может сразу придумать, какие действия предпринять, чтобы добиться желаемого».

Мы замечаем появление проблемы тогда, когда входим в ступор.

Что такое ступор

Ступор – интереснейший феномен. К примеру, животные крайне редко оказываются в ступоре. И молодые люди обычно вполне успешно избегают этого состояния. Ступор возникает, казалось бы, тогда, когда наша способность мыслить достигает определенного уровня сложности. Перечислим несколько самых любопытных особенностей этого состояния.

Ступор состоит из двух элементов: *желания* сделать что-то и *неспособности* это сделать. Важны оба элемента, поэтому, обдумывая проблему, нельзя упускать из виду ни тот, ни другой. Неспособность решить проблему побуждает нас изучить ее, чтобы лучше понять; при этом наше желание подхлестывает этот процесс, чтобы решить проблему.

Ступор бывает двух видов: *сосредоточенный ступор* и *несосредоточенный ступор*:

- *Сосредоточенный ступор* наступает тогда, когда вы не можете думать ни о чем, кроме проблемы; когда она занимает все ваши мысли в ущерб всему остальному. Вы смотрите на журнальный столик, где, как вы *знаете*, должны лежать ключи от машины, а их там нет. Вы снова и снова пытаетесь запустить программу на компьютере, а она отказывается работать. Вы никак не можете забыть о том, что один из клиентов был груб с вами сегодня. (Проблема, описанная Робертом М. Пирсигом в главе 24 его книги «Дзен и искусство ухода за мотоциклом», которую я цитирую в начале и в конце этой книги, – классический пример сосредоточенного ступора.)

Сосредоточенный ступор предполагает *заикленность* на проблеме.

- *Несосредоточенный ступор* наступает тогда, когда на вас наваливается целый сонм проблем, и вы не можете сконцентрироваться. Вам нужно успеть сделать десять дел, и вы не знаете, с чего начать. Вы ответственны за завершение

проекта и должны координировать действия и потребности большой группы людей. Вам кажется, что вы тратите все время на решение мелких проблем, вместо того чтобы заниматься делом.

Несосредоточенный ступор вызывает панику.

Ступор приводит к осознанному решению проблем.

Цикл интуитивного решения проблем проходит неосознанно. В тот момент, когда наступает ступор, мы начинаем действовать осознанно.

Ступор открывает брешь в цикле решения проблем. В нашей голове разверзается пропасть между проблемой и ее решением. Решение проблемы становится двухчастным процессом: изучение проблемы и поиск ее решения.

Можно заполнить брешь в процессе решения проблемы с помощью мышления двух видов. Интуитивное решение проблем все еще может пригодиться, даже если нам кажется, что оно не срабатывает. Осознанно раздумывая о проблеме, мы можем проанализировать свои интуитивные реакции: усомниться в них, развить их или направить в нужное русло. Мы можем осознанно управлять своей интуицией. А также более осознанно обдумать проблему, используя логику, оценку и анализ. Помимо интуитивного решения проблем, мы теперь можем использовать еще и рациональное.

Решения выводят наше мышление из состояния ступора

Решения – это то, что мы делаем, чтобы избежать

ступора. Само слово «решать» (*solve*) содержит в себе подсказку. Оно происходит от латинского *solvere*, что значит «ослаблять, развязывать». Решить проблему – означает развязать спутавшийся клубок мысли и создать движение: выйти из ступора.

Итак, решение – это действие, которое выводит из ступора.

Мы часто говорим «искать решение», «искать ответ». Но если решение проблемы – это действие, его нельзя *найти*; его можно только *сделать*.

Два этапа решения проблем

Цель решения проблемы – избежать ступора.

Когда мы в ступоре, в нашем мышлении разворачивается про-
пасть между пониманием проблемы и поиском решения. В
подобной ситуации мы можем обратиться к новому методу
решения проблемы. Мы можем обдумать ситуацию *осознан-*
но: проверить свои представления и интуицию, изучить фак-
ты, взглянуть на проблему с разных углов и рассмотреть аль-
тернативные решения.

Для того чтобы распутать свои мысли, нужно прежде все-
го разделить процесс на два этапа.

Первый этап: Определить проблему.

Второй этап: Решить, что делать.

На первом этапе мы исследуем проблему. Собираем ин-
формацию и стараемся осмыслить ее. Итог первого этапа –
описание проблемы. Мы представляем себе проблему, ис-
пользуя слова или символы, иллюстрацию или модель. Мы
можем назвать проблему «финансовой» или «административ-
ной». Мы можем упростить проблему, свести ее к фор-
муле: схема электропроводки, к примеру, отражает сложные
соединения электросистемы; карта отражает переплетение
дорог; модель – отражение самолета.

На втором этапе мы ищем решение. Мы изучаем собран-
ную информацию и с ее помощью решаем, что делать. Ре-

зультат второго этапа – действия. Мы работаем со своим описанием проблемы: используем финансовые инструменты для решения финансовых проблем и административные системы – для решения административных вопросов. Можем использовать схему электропроводки, чтобы починить электросистему; использовать карту, чтобы найти дорогу из леса; можем поместить модель самолета в аэродинамическую трубу и понаблюдать за ее поведением.

Интуитивное решение проблем: волшебное переосмысление

Как мы видели, интуитивное решение проблем, несмотря на всю свою эффективность, имеет несколько серьезных ограничений. Оно делает нас «узкими специалистами», что ограничивает нашу познавательную гибкость и подвижность. Оно подвержено предвзятости, которая может повлиять на наши суждения так, что мы даже не заметим этого. И оно может привести к ошибочным решениям, опираясь на иллюзорную информацию.

Но интуитивное решение проблем обладает одной особенностью, которая может вывести наше мышление из ступора. Эту особенность можно продемонстрировать с помощью второй визуальной иллюзии. (Она называется «вазой Рубина», в честь датского психолога Эдгара Рубина, рис. 4.)

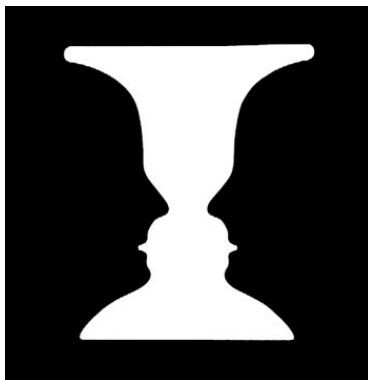


Рис. 4. Ваза Рубина

С одной стороны, это белая ваза на черном фоне. С другой стороны, мы видим два профиля на белом фоне. Большинство людей легко переходят от одного образа к другому, потому что это изображение искусно сочетается с двумя ментальными моделями, и мозг может переходить с одной на другую.

Этот простой пример демонстрирует нашу способность *переосмысливать*. Столкнувшись с информацией двух типов, интуитивное решение проблем может сравнить их с разными ментальными моделями и подобрать наиболее подходящую. Смена ментальных моделей позволяет нам найти наиболее подходящий выход из ситуации.

Другими словами, переосмысление позволяет взглянуть на проблему в *контексте*.

Изначально переосмысление появилось как способ оценки риска: оно помогает быстро решить, к примеру, что означает шорох в кустах – присутствие опасного хищника или просто дуновение ветра. И это позволяло людям экономить ценную энергию.

Мы переосмысливаем каждый раз, когда должны решить, что делать, в сложных или двойственных ситуациях. Например, переосмысление помогает водить машину: предвидеть, что из-за грузовика может выскочить велосипедист или ребенок, который побежит за мячиком прямо на дорогу.

Переосмысление помогает понимать метафоры: если кто-то попросит вас «кинуть взгляд» на статью, именно переосмысление подскажет вам, что не надо ничего никуда кидать, а всего лишь прочитать статью. «Сложные» разговоры невозможно вести без переосмысления: как еще можно намекнуть что-то собеседнику так, чтобы кроме него никто ничего не понял. (Подобные ситуации проблематичны для всех людей с диагнозом «аутизм». Для них переосмысление – тяжелая задача.)

Переосмысление срабатывает мгновенно. Мы сразу можем переходить с одного образа на другой, глядя на «вазу Рубина»; нет никакой промежуточной стадии, на которой мы бы пытались сознательно обдумать, чем один образ отличается от другого. Внезапность переосмысления – словно волшебство. Мы озадачены, сбиты с толку – и вдруг в голове формируется модель решения.

Момент интуитивного прозрения часто сопровождается небольшим эмоциональным всплеском: мы можем вскрикнуть «Ага!» или рассмеяться. (Интуитивное решение проблем всегда тесно связано с эмоциями, как мы увидим в главе 2.)

Переосмысление – один из самых мощных методов интуитивного решения проблем. Далее в книге речь пойдет о том, как развивать свою способность переосмысления, чтобы научиться смотреть на проблемы по-другому (особенно в главе 9).

Рациональное решение проблем: осознанное мышление

Рациональное решение проблем предполагает намеренное, осознанное мышление, основанное на трех ключевых принципах.

1. Понимание проблемы и решение проблемы – два разных типа мышления.
2. Осознание проблемы всегда означает проверку нашего понимания по объективным критериям и фактам.
3. Поиск решения всегда предполагает выполнимость действий, которые мы предлагаем.

Рациональное решение проблем использует ряд инструментов и методов для понимания проблемы и поиска выполнимых решений: измерение, анализ, сравнение, логику, оценку. Оно также использует модели: не ментальные модели, а выстроенные, объективные модели, отражающие проблему, над которой мы работаем.

Решение проблем: сравнение двух подходов (табл. 1)

Таблица 1. Подходы к решению проблем

Интуитивное решение проблем	Рациональное решение проблем
Цель: решить, что делать	Цель: найти истину
Распознает истину	Логически ищет истину
Сопоставляет образы	Критический взгляд на сопоставление образов
Признает предположения	Критический взгляд на предположения
Доверчиво: что видите, то и есть	Настроено скептически: то, что вы видите, – это еще не вся правда

Интуитивное решение проблем	Рациональное решение проблем
Ищет доказательства гипотезам	Ищет доказательства, чтобы опровергнуть гипотезы
Ищет сходство	Ищет отличия
Формирует из информации образы	Анализирует информацию, разбивая ее на составные части
Спонтанное	Осознанное, продуманное
Скачкообразное	Поэтапное
Моментальное	Медлительное
Поляризованное: либо/либо	Выбирает из множества возможностей
Отбрасывает неактуальную информацию	Тщательно исследует факты
Решительное	Осторожное
Действует оперативно	Делает паузы
Решение объясняет проблему	Решение устраняет проблему

Проклятие правильного ответа

У интуитивного и рационального решения проблем абсолютно разные цели:

- задача интуитивного решения проблем – определить, *что делать*;
- задача рационального решения проблем – *найти истину*.

Но зачастую мы путаем эти две цели. И один из резуль-

татов подобной путаницы – то, что мне бы хотелось назвать *проклятием правильного ответа*.

Убежденность в том, что у проблемы должно быть одно верное решение, – одна из ключевых черт рационального решения проблем. В Древней Греции слово (*проблема*) означало «вопрос, поставленный для поиска решения». В основном так называли логические задачи: вопрос о том, правильно ли то или иное утверждение, на который следовало ответить, используя логику.

Убеждение в том, что проблема – это вопрос, на который нужно ответить, господствует по сей день. Мы решаем кроссворды и sudoku в газетах; покупаем книги, посвященные разным проблемам, и участвуем в викторинах. В нашем образовании все еще доминирует экзаменационная система, в которой главный путь к успеху – нахождение правильного ответа: эта же система может определить весь наш жизненный путь. Найдите правильный ответ – и вы выиграли. Не смогли найти правильный ответ – и вы неудачник. Конечно, лишь немногие проблемы в жизни имеют один правильный ответ. Или выразимся иначе: иногда мы путаем два типа решения:

- 1) решение как *вывод* и
- 2) решение как *план действий*.

Эта путаница наиболее очевидна тогда, когда мы говорим о том, что «уладим» проблему. Слово «уладить» предполагает определенный план действий, который также явля-

ется «правильным» ответом: оно удовлетворяет обоим требованиям решения. «Уладить» – полная противоположность представлению о решении как о чем-то изменчивом и динамичном. «Уладить» – это что-то статичное, неизменное. «Я хочу уладить эту проблему, чтобы она больше никогда не напоминала о себе», – говорят многие слушатели моих курсов по решению проблем.

«Уладить» – означает исправить, сделать что-то правильно, а это, в свою очередь, означает, что сначала что-то было неправильно. И так рождается миф о том, что проблема – это что-то неправильное, ошибочное. А через интуитивные ассоциации мы воспринимаем ошибку как что-то плохое. Так что проблемы в реальной жизни – в отличие от «пазлов» в газете или вопросов в телевикторине – считаются чем-то нежелательным, возникшим, скорее всего, по чьей-то вине. Все это вызывает мощную эмоциональную реакцию.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.