

# МУ

Максим Поташев  
Павел Ершов

# РЕШЕНИЯ

**Максим Оскарович Поташев**  
**Павел Ершов**  
**Путь решения**  
**Серия «Ангедония.**  
**Проект Данишевского»**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=21606456](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=21606456)*

*М. О. Поташев. П. Ершов. Путь решения: ООО «Издательство АСТ»;*

*Москва; 2016*

*ISBN 978-5-17-095756-9*

### **Аннотация**

Приемы, используемые в интеллектуальных играх, могут успешно применяться при решении бизнес-задач любой сложности. Авторы этой книги, знаменитые игроки и профессиональные консультанты, приглашают вас стать на Путь решения. Обобщив свой многолетний опыт, они предлагают читателям универсальный алгоритм творческого мышления и иллюстрируют его множеством примеров, задач и упражнений.

*В формате a4.pdf сохранен издательский макет.*

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| От авторов                             | 5  |
| Универсальный алгоритм решения проблем | 7  |
| Как читать эту книгу                   | 16 |
| Глава 1. Определение проблемы          | 18 |
| Выявление и фиксация проблемы          | 22 |
| Конец ознакомительного фрагмента.      | 33 |

# **Максим Поташев, Павел Ершов Путь решения**

© М. Поташев

© П. Ершов

© ООО «Издательство АСТ»

**\* \* \***

# От авторов

У авторов этой книги много общего. Мы оба уже не первое десятилетие увлекаемся интеллектуальными играми. И оба занимаемся консалтингом. В какой-то момент мы независимо друг от друга пришли к одному выводу – у этих двух занятий есть немало точек пересечения. Цели вроде бы разные, а вот методы, которые приходится использовать и в игре, и в консалтинге, весьма схожи. Необходимо грамотно формулировать задачи, правильно их интерпретировать, эффективно анализировать информацию, использовать стандартные и придумывать новые пути решения, оценивать и сравнивать идеи, делать выбор и нести за него ответственность.

Более того, навыки, необходимые для успешной игры в «Что? Где? Когда?», очень похожи на требования, предъявляемые к управленческому консультанту. По трезвому размышлению, это совпадение не кажется магическим. Если определить бизнес-мышление как способность быстро собрать из разных источников и проанализировать информацию, а затем принять на ее основе правильное решение, мы увидим, что консультант и знаток, по сути, делают одно и то же – за короткое время путем командной работы находят решение проблемы.

При этом в практике консультанта встречается ограни-

ченное количество задач, а стоимость каждого решения очень высока, поэтому возможностей для экспериментов с различными методами решения немного. В результате консультанты обычно пользуются весьма небольшим набором приемов, которые они хорошо знают, понимают и, соответственно, не боятся применять. А вот интеллектуальная игра дает возможность изучить и опробовать самые разнообразные техники мышления. Именно поэтому игра – лучшая школа для консультанта.

Понятно, что качества, необходимые для успешного решения проблем, развиты у разных людей в разной степени. Однако не стоит думать, что творческие способности определены исключительно наследственностью и даны нам раз и навсегда. Как и физические навыки, они развиваются и нуждаются в постоянной тренировке. Но те, кто проводит много времени в спортзале, хорошо знают, что эффективны далеко не любые физические упражнения. И умственные способности надо развивать правильно. В этой книге мы попробуем рассказать о разных приемах эффективного мышления и продемонстрировать, как они складываются в единую систему, а также приведем многочисленные примеры их применения – как в игре, так и при решении бизнес-задач. Поэтому мы считаем нашу книгу своеобразным учебником интеллектуального творчества.

# Универсальный алгоритм решения проблем

Много лет назад один из авторов этой книги впервые в жизни решил квадратное уравнение. Ему тогда было лет девять, и он интересовался математикой, слегка опережая при этом школьную программу. Впервые столкнувшись с квадратным уравнением, он еще не знал, что есть стандартная формула для его решения. Потратив несколько часов, он вывел эту формулу сам. Позже ему многократно приходилось применять эту всем известную формулу, и это, конечно, было интеллектуальной деятельностью. Но элемент творчества присутствовал только тогда, когда это случилось впервые.

Итак, творчество – это всегда открытие. Мы совершаем открытия гораздо чаще, чем принято думать. Каждый раз, когда мы сталкиваемся с задачей, метод решения которой нам заранее неизвестен, мы оказываемся в ситуации, требующей творческого подхода. Это могут быть задачи самой разной природы: мы можем придумывать идею рекламной компании, пытаться упростить бизнес-процесс или оптимизировать финансовую модель. Все это может оказаться творческой задачей. Заметим, что интеллектуальное творчество не всегда связано с придумыванием абсолютно нового решения. Даже если набор доступных методов решения ограни-

чен и заранее известен, выбор того из них, который лучше всего подходит для данной задачи, – тоже творческий процесс. Возвращаясь к нашему примеру: решение квадратного уравнения, если формула уже изучена, – это рутинная задача, не требующая творчества. Но чтобы понять, что задача сводится к квадратному уравнению, порой необходим существенный элемент творчества.

Принято считать, что творчество не поддается систематизации, а гений не подчиняется правилам и алгоритмам. Меж тем самые гениальные изобретатели в истории человечества осознанно или неосознанно использовали для решения творческих задач шаблоны и алгоритмы. Легендарный создатель теории решения изобретательских задач (ТРИЗ) Генрих Альтшуллер говорил, что порой невозможно постичь процесс мышления великих изобретателей, но можно изучить и проанализировать их приемы. И он был далеко не первым, кому это пришло в голову. О сути творческого процесса выдающиеся умы человечества начали задумываться очень давно. Рене Декарт пытался проанализировать свой ход мысли при решении сложных задач. Результатом этих размышлений стали «Правила для руководства ума», в которых сформулированы основные принципы научного познания. Готфрид Вильгельм Лейбниц планировал написать работу под названием «Искусство изобретения», но не осуществил своего намерения. Однако в его трудах встречается множество интересных мыслей по этому вопросу, который



Лейбниц считал очень важным. Так, он писал: «Нет ничего важнее, чем умение найти источник изобретения, – на мой взгляд, это еще интереснее, чем само изобретение».

Очень важный шаг в понимании творческого процесса сделал выдающийся французский математик Анри Пуанкаре. Его наблюдение заключалась в том, что многие идеи рождаются, казалось бы, в совершенно случайной ситуации, не имеющей никакого отношения к решаемой задаче. По сути, решение возникает на грани сознательного и бессознательного. Вот как описывает этот момент сам Пуанкаре: «В тот момент, когда я заносил ногу на ступеньку омнибуса, мне пришла в голову идея – хотя мои предыдущие мысли не имели с нею ничего общего, – что те преобразования, которыми я воспользовался для определения фуксовых функций, тождественны с преобразованиями неевклидовой геометрии. Я не проверил эту идею; для этого я не имел времени, так как, едва усевшись в омнибус, я возобновил начатый разговор, тем не менее я сразу почувствовал полную уверенность в правильности идеи. Возвратившись в Кан, я сделал проверку; идея оказалась правильной».

В 1926 году английский психолог и экономист Грэм Уоллес написал книгу «Искусство мыслить». В ней Уоллес попытался обобщить опыт разных ученых, изобретателей и деятелей искусства, а также собственные наблюдения. Вслед за Пуанкаре Уоллес выделил четыре стадии творческого процесса: подготовку, инкубацию, озарение и проверку. На эта-

пе подготовки происходит глубокое осознание задачи, накапливаются данные, планируется порядок дальнейших действий. В процессе инкубации происходит бессознательная обработка накопленных данных, их комбинирование в новые сочетания, обогащение их ассоциациями. В результате наступает озарение – яркое ощущение внезапного понимания истины. На последнем этапе найденное решение проверяется на соответствие условиям задачи и окончательно оформляется.

Через несколько лет американский рекламист Джеймс Уэбб Янг в книге «Методика создания идей» уточнил алгоритм Уоллеса, добавив еще один шаг. Он отделил сознательную обработку исходной информации от бессознательной. То есть в алгоритме Янга второй шаг – переработка данных в сознании, а третий – инкубация. Как пишет Янг, на втором этапе мы «берем отдельные кусочки собранной информации, чтобы «распробовать» их «вкусовыми сосочками» своего сознания». А на этапе инкубации, согласно Янгу, мы не прикладываем абсолютно никаких усилий и поручаем работу над проблемой бессознательному. Озарение Янг назвал «Ага! – моментом»: «Он придет к вам, когда вы всего меньше этого ждали – во время бритья или купания, а чаще всего, когда вы пребываете в утренней полудреме. Он может разбудить вас и посреди ночи».

В середине XX века алгоритм решения проблем стал предметом пристального рассмотрения выдающихся мате-

матиков – Дьёрдя Пойя, автора замечательной книги «Как решать задачу», и Жака Адамара, написавшего «Исследование психологии процесса изобретения в области математики». Пойя и Адамар пытались если не исключить из алгоритма случайный фактор, то хотя бы свести его к минимуму, сформулировав объективные законы рождения идей. Удалось им это лишь частично.

Как знатоки, так и консультанты находятся в гораздо менее выгодном положении, чем ученые. Математик может размышлять над сложной задачей всю жизнь и на склоне лет дожидаться вожделенного озарения. Или не дожидаться. Ни у знатоков, ни у консультантов нет такой возможности. За ограниченное время они обязаны найти решение. Конечно, право на ошибку у них есть, но тот, кто часто ошибается, не добьется успеха ни в игре, ни в консалтинге. А расписаться в том, что ответа нет, можно лишь в исключительных случаях.

Мы вынуждены пользоваться при решении проблем (как игровых, так и реальных) алгоритмом, несколько отличающимся от описанных выше. Главное отличие в том, что в нем нет инкубации как отдельного этапа. Мы просто не можем себе этого позволить, поскольку этот этап невозможно ограничить жесткими временными рамками. Мы заменяем пассивную инкубацию активной генерацией идей. Это процесс, также задействующий подсознательную составляющую мышления, но при этом подчиняющийся определенным правилам и использующий ряд отработанных методов. Конеч-

но, такой рациональный подход к решению проблем не исключает роли бессознательного. Наш опыт показывает, что, дисциплинируя мышление, игрок и консультант параллельно тренируют и свою интуицию, так что частота озарений и Ага! – моментов у тренированного профессионала также повышается. Более того, у профессионала выработан не менее важный навык замечать эти моменты, так что эффективность использования бессознательного мышлениякратно возрастает.

Таким образом, универсальный алгоритм решения проблем, который будет рассматриваться в этой книге, состоит из пяти шагов.

**1. Определение проблемы.** На этом этапе необходимо выявить и осмыслить суть проблемы, сформулировать критерии, которым должно удовлетворять искомое решение, и ограничения, которые на него накладываются. Главная цель этого этапа – превратить проблему в задачу и в самых общих чертах понять, каким может быть ее решение.

**2. Сбор информации.** Задачи, в явном виде содержащие всю необходимую для поиска решения информацию, встречаются только в школьном курсе математики. Те проблемы, с которыми мы сталкиваемся в реальной жизни, обычно требуют анализа имеющихся данных, полученных из разных источников, а также сбора недостающей информации. При этом очень важно понимать, что увлекательный процесс поиска информации должен в какой-то момент завершиться,

иначе можно так и не перейти непосредственно к решению. Соответственно, данных нужно собрать достаточно, чтобы можно было на их основе строить гипотезы о возможном решении, но не больше этого необходимого количества.

**3. Структурирование задачи.** На этом этапе собранная информация сортируется, оценивается достоверность и значимость каждого факта, выявляются ключевые факты – то есть те, которые могут иметь решающее значение при поиске оптимального решения, определяется сценарий дальнейшего поиска решения.

**4. Разработка вариантов решения.** Разумеется, это самый интересный и творческий этап. Поэтому именно для него придумано больше всего разных техник и приемов. Очень важно не запутаться в этих приемах, научиться быстро подбирать те из них, которые лучше всего соответствуют условиям задачи.

**5. Выбор решения.** Этот этап для многих оказывается самым сложным. К сожалению, приемов, позволяющих делать выбор безошибочно в ста процентах случаев, не существует. Однако есть методы, позволяющие существенно повысить точность выбора.

В бизнесе существует правило: «Правильный менеджмент – это не марафон, а эстафета». Смысл его в том, что по мере развития компании управление должно быть делегировано разным людям – в зависимости от специфики этапа и акту-

альных задач. Решение проблемы – та же эстафета со своими этапами. Каждый этап при этом имеет свой результат, который последовательно приближает проблему к ее разрешению. Эту «цепочку создания стоимости» можно представить следующим образом:

## АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ



В ходе этой «эстафеты» исходный клиентский сигнал о проблеме последовательно депроблемизируется, превращаясь в задачу, дополняется необходимыми данными, структурируется в техзадание, обрastaет вариантами решения, среди которых выбирается одно – наиболее эффективное. Этот алгоритм помогает выстроить процесс решения любой проблемы так, чтобы каждое действие приближало вас к решению.

Но и это еще не все. Наш опыт показывает: не более 10–20 % задач требуют последовательного прохождения всех пяти шагов. Причем наиболее изящные и творческие реше-

ния тех или иных проблем базируются лишь на одном из указанных пяти действий. Особенность и главный «суперсекрет» этого алгоритма в том, что каждый шаг, начиная с самого первого, может вести к решению задачи. Более того, эффективный решатель проблем должен стремиться к максимальному сокращению пути решения. Как это ни парадоксально звучит, в подавляющем большинстве случаев вполне возможно решить задачу до этапа разработки вариантов решения. Для этого бывает достаточно верно определить проблему или найти необходимую дополнительную информацию. А есть проблемы, решение которых сводится только к выбору из заранее определенного набора вариантов – так называемые закрытые задачи. Поэтому алгоритм решения, о котором мы будем рассказывать, отнюдь не догма – он очень гибок, и пользоваться им надо с умом.

# Как читать эту книгу

Книга состоит из пяти глав, каждая из которых подробно описывает один из этапов алгоритма решения проблем. Структура всех глав примерно одинакова – мы последовательно описываем приемы, используемые на соответствующем этапе. Начинаем с игровых приемов и на примерах демонстрируем, как они работают. В качестве примеров мы использовали реальные вопросы из разных турниров, обычно достаточно несложные. Советуем сначала прочесть вопрос, немножко над ним самостоятельно подумать – и лишь после этого читать наши комментарии, описывающие путь поиска ответа.

Далее мы переходим к практическому применению этих приемов при решении бизнес-задач, иллюстрируя свои соображения разнообразными примерами. Эти примеры мы собирали годами. Среди них есть классические кейсы, известные практически каждому, кто хоть немножко интересовался принципами бизнес-мышления. Есть и гораздо менее известные истории, в том числе почерпнутые нами из собственного опыта. Мы испытываем легкую гордость за эту коллекцию образцов творческого мышления в бизнесе и надеемся, что вам она доставит удовольствие.

Наконец, советуем обратить особое внимание на раздел «Тренинг», сопровождающий каждую главу. В нем приведе-



ны упражнения, полезные для отработки приемов, описанных в данной главе. Эти упражнения – еще одна коллекция, которой мы не только гордимся, но и активно пользуемся в процессе обучения. Мы уверены в том, что эти упражнения и полезны, и интересны. В идеале для их проведения нужен опытный модератор, но не так уж сложно провести их самостоятельно. Правда, для этого необходимо пригласить хотя бы двух-трех друзей или коллег – все эти упражнения следует выполнять в группе.

Имея за плечами богатый опыт обучения искусству решения проблем, мы убеждены, что внимательное изучение описываемых нами приемов и выполнение хотя бы части упражнений позволит каждому читателю существенно повысить эффективность творческого мышления.

В бизнесе, в отличие от игры, нет заранее известного правильного ответа. Только время может показать, насколько верны решения, которые мы выбираем. А бывает так, что и время не дает однозначного ответа. Путь решения всегда имеет начало, но он никогда не заканчивается. Каждый найденный ответ делает нас сильнее и опытнее и дает нам стимул двигаться вперед – к решению следующей проблемы. Давайте попробуем вместе пройти по этому нелегкому, но невероятно интересному Пути.

# Глава 1. Определение проблемы

*Средства у нас есть. У нас ума не хватает.  
Аналитик Матроскин*

4 июля 1952 года Флоренс Чедвик, первая женщина, переплывшая Ла-Манш в обоих направлениях, решила преодолеть 34-километровое расстояние от острова Каталины до Калифорнии. Она продержалась в ледяной воде, кишасей акулами, 15 часов, но в итоге попросила прервать гонку и вытащить ее из воды, не увидев, что находится в пятистах метрах от берега. Из-за тумана, который окутал побережье, Флоренс не смогла правильно оценить свое положение, что стоило ей рекорда. Определение проблемы позволяет развеять туман и сделать первый шаг к решению.

Путь в тысячу ли начинается с первого шага, как говорил Лао-Цзы. Успех решения проблемы зависит от ее определения так же, как эффективность лечения зависит от правильности поставленного диагноза. Как хороший врач-диагност вроде доктора Хауса из одноименного сериала находит решение? Анализируется симптоматика болезни и характер ее проявления, определяется тип болезни и возможный диагноз, намечается курс лечения. Но прежде чем выписать рецепт, врач может дать направление на те или иные анализы для уточнения диагноза. Аналогично производится диагно-

стика проблем любой природы: анализируются закономерности и причины проблемной ситуации, проблема категоризируется, описываются схожие ситуации («такие случаи медицине известны») и наконец вырабатываются гипотезы решения, которые будут проверены и при необходимости скорректированы после запроса дополнительной информации.

В начале этого этапа поступает запрос от клиента («Ой, болит!»), а на выходе формулируется предварительный диагноз с указанием перечня дополнительной информации, необходимой для выбора пути дальнейшего лечения. Клиенты ждут ответов, но консультанты начинают с вопросов. Фиксируя клиентский запрос, они задают уточняющие вопросы, вскрывающие проблематику ситуации. Одновременно консультант намечает подход к поиску информации: какая информация требуется, каковы оптимальные источники (по критериям достоверности, полноты, скорости предоставления и так далее). Диагностика ситуации похожа на работу психоаналитика: чтобы извлечь проблему на поверхность, он должен проникнуть в самые темные закоулки души. Консультант должен вытащить из шкафов клиента все скелеты, поэтому ему необходимо провести серию интервью со всеми ключевыми сотрудниками компании-заказчика, имеющими отношение к проблемной ситуации, и задать им множество вопросов. Эти вопросы должны выявить не только их мнения о проблеме, но и представления о том, какого результата они ожидают. Если таких людей в компании оказывается

слишком много, личные интервью заменяются анкетированием. Кроме того, необходимо понимать, что уже было принято для решения проблемы (это можно назвать «историей болезни»). Для этого консультантам обычно приходится изучать документы, раскрывающие предысторию проблемы.

После фиксации проблемы и первичного анализа доступных данных у опытного консультанта обычно формируется первичное представление о том, каким может оказаться решение. Это решение можно назвать экспресс-диагнозом. Чаще всего никаких следующих шагов уже не требуется, поскольку экспресс-диагноз не вызывает сомнений и не требует проверки. По оценкам медиков, диагноз определяется в момент первого общения с пациентом примерно в 90 % случаев. В игре «Что? Где? Когда?» ситуация аналогична: 90 % правильных ответов опытная команда дает на первых секундах обсуждения, сразу после ознакомления с вопросом. Важно понимать, что эта статистика обусловлена отнюдь не тем, что команда просто знает ответы, – нет, она их именно придумывает, вычисляет, анализируя текст вопроса, но происходит это очень быстро. Консультанты тоже очень часто находят решение проблемы сразу, руководствуясь опытом и навыками творческого мышления. Таким образом, первый шаг алгоритма поиска решения критически важен – с одной стороны, остальные шаги часто оказываются не нужны, с другой – ошибка, допущенная на этом шаге, неизбежно заводит в

тупик или приводит к неверному решению.

# Выявление и фиксация проблемы

*Мне не нравится этот корабль! Мне не нравятся эти матросы! Мне не нравится эта экспедиция! И... Что?! А, да! Мне вообще ничего не нравится, сэр!*  
**Менеджер Смоллетт**

Прежде чем начать искать решение, нужно убедиться, что проблемная ситуация действительно наступила. Любой выход начинается со входа, и осознание проблемы – половина ее решения. Поэтому первый шаг в решении всякой проблемы – ее выявление и осмысление. Этот шаг часто называют первичной диагностикой.

Любое руководство по выживанию в экстремальных ситуациях начинается так: если с вами произошло нечто неожиданное и опасное (провалились в колодец, заблудились в лесу, оказались на концерте Стаса Михайлова), первым делом осмотритесь: ощупайте себя, изучите окружение – словом, убедитесь, что неприятность в самом деле случилась. Таким образом, вы зафиксируете проблему и начнете ее анализ. Эти действия помогут оценить угрозы и ограничения, а также ресурсы, которыми вы располагаете. Именно от этого будут зависеть дальнейшие шаги по выходу из критической ситуации. Куда хуже, если в панике вы начнете действовать наобум – так, скорее всего, вы усугубите свое положение.

Целью первичной диагностики является фиксация проблемы. Золотое правило консалтинга гласит: зафиксируйте проблему – и она начнет решаться.

«Хьюстон, у нас проблемы», – так начал свое сообщение об инциденте на «Аполлоне-13» астронавт Джеймс Ловелл. Экипаж не стал игнорировать наличие критической ситуации и своевременно зафиксировал проблему в форме запроса в ЦУП: утечка газа из двигательного отсека. Этим действием был дан старт алгоритму, который в конечном итоге позволил благополучно разрешить ситуацию. В ЦУП был создан штаб по управлению инцидентом, инженеры изучили сигналы с телеметрии, было принято решение использовать второй доступный двигатель. Астронавты не знали, из-за чего возникла проблема и как ее решать, но зафиксировав проблемную ситуацию, они позволили команде экспертов начать диагностику. Так ребенок при первых проявлениях дискомфорта сигнализирует матери о наличии проблемы универсальным «Бо-бо!», которым запускает процесс сбора и анализа данных.

Очень важное умение – различать реальные и мнимые проблемы. Создать проблему из ничего – не менее опасно, чем проигнорировать реальную проблему. Поэтому значительную долю времени и усилий приходится затрачивать на проверку самого факта возникновения проблемы и уяснение ее сути. Как пишет автор книги «Интеллект успеха» Роберт Стернберг, «необходимо уметь распознавать и определять

существующую проблему, чтобы не тратить массу времени на попытки решить ту, которой на самом деле нет. Как правило, чем больше времени тратится на выяснение сути проблемы, тем меньше времени тратится на ее решение. Есть существенная разница в методах работы выдающихся и менее выдающихся специалистов по решению проблем. Более преуспевшие в этом люди, занимаясь сложными задачами, больше времени обдумывают, что именно предстоит сделать, и меньше тратят на саму работу; у менее преуспевающих все наоборот: они длительное время тратят на борьбу со всевозможными трудностями, поскольку не всегда точно определяют истинное содержание проблемы».

Как же выявлять реальные проблемы и каковы их симптомы? К сожалению, универсального ответа на этот вопрос нет. Выявление проблем – навык, которому не учат ни в школе, ни в вузе. Возможно, самым слабым местом современной системы образования является обучение решению только четко сформулированных, хорошо структурированных задач. Учат в основном фактам и стандартным алгоритмам, а потом проверяют их знание. В процессе обучения школьникам и студентам почти не приходится самостоятельно выявлять проблемы и преобразовывать их в задачи. Поэтому важнейший инстинкт – чувство, что возникла проблема, нуждающаяся в решении, вырабатывается только вместе с опытом практической деятельности. Это чувство подсказывает, что в системе случился сбой, действительность не соответ-



ствуется ожиданиям, привычные методы оказались неприменимы, теория опровергается практикой. Проще говоря, что-то пошло не так.

Первыми ощущают проблему те, кто с ней столкнулся непосредственно. Обычно именно эти люди становятся источником информации, необходимой для фиксации проблемы. Они в состоянии посмотреть вокруг и, что еще важнее, прислушаться к собственным ощущениям, однако далеко не всегда способны выразить словами эти впечатления и ощущения. Для этого обычно необходим внешний специалист по решению проблем. Поэтому важной техникой фиксации проблемы является так называемое эмпатическое, или активное, слушание. В психологии эмпатией называют способность к пониманию эмоционального состояния другого человека и демонстрацию этого понимания. Например, при опросе пациента врачом проявление эмпатии означает, во-первых, понимание слов, чувств и жестов пациента, а во-вторых, такое выражение этого понимания, при котором пациенту становится ясно, что врач осознает его переживания.

Главные навыки активного слушания – это уточнение и пересказ. Уточнение – это просьба разъяснить что-либо из сказанного. В обычном общении мелкие недосказанности и неточности додумываются собеседниками друг за друга. Но когда обсуждаются сложные, эмоционально значимые темы, собеседники часто произвольно избегают особо болезненных вопросов. Уточнение позволяет обратить внима-

ние именно на те аспекты, которые могут составлять суть проблемы. Пересказ – это попытка слушателя кратко своими словами повторить изложенное собеседником. При этом слушатель должен стараться выделять и подчеркивать главные, на его взгляд, идеи и акценты. Пересказ дает собеседнику обратную связь, дает возможность понять, как его слова звучат со стороны. В результате собеседник либо получает подтверждение того, что он был понят, либо получает возможность скорректировать свои слова. Кроме того, пересказ может использоваться как способ подведения итогов, в том числе промежуточных.

В ходе решения вопроса «Что? Где? Когда?» входной «клиентской» информацией является текст вопроса, а ее источником – ведущий. Соответственно, уточнение и пересказ происходят без внешнего источника информации, все необходимые данные фиксируются, восстанавливаются и воспроизводятся внутри команды. Один из игроков старается в процессе чтения ведущим записать вопрос дословно (таких игроков может быть несколько, если им так удобнее воспринимать вопрос, но для одного из них это должно быть обязательностью). Затем в ходе обсуждения именно к этому игроку остальные обращаются за уточнением, а он, соответственно, воспроизводит текст вопроса.

Активное слушание подразумевает также «проигрывание» исходной ситуации, то есть ее восприятие и воспроизведение различными органами чувств. Порой наглядное

представление сути проблемы само по себе является решением.

В рекламе их обычно изображают в определенном положении, чтобы они напоминали летящего орла, который по фэн-шую олицетворяет успех, либо чтобы они не закрывали ничего важного. Назовите их.

*Как выглядит летящий орел? Стоит попробовать его нарисовать, а потом очень внимательно посмотреть на то, что получилось...*

**Ответ: Стрелки часов.** Наиболее часто встречающееся расположение часовых стрелок в рекламах – 10 часов 10 минут. Считается, что в таком положении они не закрывают логотип фирмы.

Нужно стремиться подключать для взятия вопроса как можно больше разных чувств: проговорить его, нарисовать, представить себе вкус и запах. Если в вопросе описано некое действие – попробовать его воспроизвести. Если совместить слово с визуальным образом, звуком, жестом, в работу вовлечется большее количество клеток головного мозга, а значит, интенсивность мышления возрастает. Чем реальнее и живее вы опишите ситуацию, тем более вероятно, что вы найдете правильное решение.

Недавно в английских городах перед светофорами по-

явился плакат с изображением полицейского и надписью: BLEAZE ZDOB, ZIR! Плакат является совместной рекламной акцией британской дорожной полиции и некой фирмы. Ответьте максимально точно, что эта фирма производит.

*Достаточно просто попытаться произнести вслух эту странную фразу. Ответ, скорее, тут же появится.*

Ответ: Лекарства от насморка. Попробуйте произнести «Please stop, sir!» с заложенным носом.

\* \* \*

Перед консультантом, стремящимся воспринять и осмыслить первичный клиентский запрос, стоят те же задачи: придать проблеме вид, форму, объем, цвет, запах и так далее. Тем самым мы переводим проблему в фокус сознания.

Великий изобретатель Никола Тесла имел фантастическую способность рисовать в своем воображении наглядные картины. Он легко мог создать в уме трехмерный образ сложной машины, а затем мысленно проверить ее работоспособность, полностью контролируя работу всех составных частей. Но такими способностями обладают немногие. Даже среди великих умов это редкость. Например, Нильс Бор не мог представить, что происходит внутри атома. Он считал, что язык не в состоянии адекватно описать такие сложные структуры. Поэтому он разрабатывал различные модели, которые можно рассмотреть и пощупать руками, а потом

уже превращал визуальное представление в вербальное описание.

Простейшим способом визуализации проблемы является рисунок. Сплошь и рядом он помогает увидеть решение, которое иначе пришлось бы искать очень долго или не удалось бы найти вообще.

В одном американском курортном городке остро стояла проблема туристов-лихачей, которые регулярно становились виновниками ДТП. В городском бюджете не было денег на то, чтобы увеличить количество патрульных автомобилей. Начальник городской полиции, размышляя над проблемой, нарисовал полицейского – и его осенило. Металлическую фигуру патрульного установили на въезде в город. Оказалось, что практически все водители, включая и местных, хорошо знающих, что полицейский не настоящий, инстинктивно при виде его снижали скорость. Идею впоследствии успешно применяли во всем мире.

Визуализация очень помогает в тех случаях, когда главной причиной возникновения проблемы является человеческий фактор, а значит, для ее решения необходимо воздействовать на сознание и восприятие других людей. Наглядность при этом может сыграть решающую роль.

Одна крупная французская автомобильная компания об-

наружила, что значительная часть стекол доставляется на авторемонтные станции разбитыми. Упаковка была надежной, на коробки наносились обязательные предупреждающие надписи: «Осторожно, стекло!» и «Не кантовать!». Однако грузчики, несмотря на это, обращались с тарой неаккуратно, что и приводило к порче стекла. Инженеры фирмы знали о важности наглядности представления проблемы, поэтому сделали так, чтобы результат неаккуратных действий грузчиков стал очевиден: стекла начали упаковывать в прозрачную пластиковую пленку. Бой сократился в 4 раза.

В консалтинге часто используют термин «фрейм» – это графическое изображение, в доступной форме иллюстрирующее подход к решению проблемы. Оперирование фреймами – отличительное качество успешного консультанта, а наличие собственных фреймов – визитная карточка признанных консалтинговых компаний. Но фреймы изобрели не консультанты. Многие изобретения человечества на поверку оказываются фреймами: таблица Менделеева, шкала Бофорта, пирамида Маслоу... Даже знакомая всем с детских лет таблица умножения – это типичный фрейм.

В середине XIX века Дэниэл МакКэлем руководил крупнейшей в США железной дорогой. Задачи перед ним стояли сложные: обеспечить точное соблюдение расписания, согласовать деятельность множества людей, обслуживавших

железную дорогу. Чтобы решить эти задачи, МакКэлем, по праву считающийся первым теоретиком и практиком современного менеджмента, создал организационную диаграмму, имевшую форму дерева и изображавшую линии полномочий и ответственности. Управляемость всех процессов в компании резко повысилась.

Классическим примером фрейма, активно применяемым консультантами, является диаграмма Исикавы, придуманная для анализа причинно-следственных связей. На этой диаграмме, напоминающей рыбий скелет, стрелками, наклоненными в разные стороны, отображают факторы, которые усугубляют проблему, и факторы, которые нейтрализуют проблему.

Распространены ситуации, когда для поиска решения необходимо наглядно представить не саму проблему, а набор данных, имеющих к ней отношение.

Крупная американская аптечная сеть использовала для рекламы листовки, которые вкладывались в газеты, распространявшиеся по почте. Заинтересовавшись эффективностью данной рекламы, маркетинговая служба компании нанесла на карту точки расположения аптек и адреса покупателей. Выяснилось, что у аптек практически нет клиентов, живущих от них на расстоянии более трех километров. После этого компания перестала распространять свои реклам-

ные листовки в районах, где в радиусе трех километров не было аптеки. Как нетрудно догадаться, это практически никак не повлияло на объемы продаж. Зато затраты на сбор данных для этого исследования составили около 200 тысяч долларов, а экономия – более 5 миллионов.



# 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.