

ИТД

Максим Поташев  
Павел Ершов

РЕШЕНИЯ

Ангедония. Проект Данишевского

Максим Поташев

**Путь решения**

«АСТ»

2016

УДК 004.738.5  
ББК 32.973.202

**Поташев М. О.**

Путь решения / М. О. Поташев — «АСТ»,  
2016 — (Ангедония. Проект Данишевского)

ISBN 978-5-17-095756-9

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.

УДК 004.738.5  
ББК 32.973.202

ISBN 978-5-17-095756-9

© Поташев М. О., 2016  
© АСТ, 2016

# Содержание

От авторов	6
Универсальный алгоритм решения проблем	7
Как читать эту книгу	11
Глава 1. Определение проблемы	12
Выявление и фиксация проблемы	14
Верификация исходной постановки задачи	19
Интерпретация проблемы	24
Экспресс-анализ данных	28
Постановка задачи	32
Конец ознакомительного фрагмента.	35

# **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 ограниченное 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 ограничен 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. Между 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 этапе 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 математиков – 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. Конечно, 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 мышления кратно 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 огра-

ничения, 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 актуальных 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, обрастает 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 решения 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 прочитать 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 приведены 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 диагностика 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 предпринято 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 (провалялись в колодезь, 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 явля-

ется обучение решению только четко сформулированных, хорошо структурированных задач. Учат в основном фактам и стандартным алгоритмам, а потом проверяют их знание. В процессе обучения школьников 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 соответствует 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 непроизвольно избегают особо болезненных вопросов. Уточнение позволяет обратить внимание 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 обязанностью). 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 появился 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 обнаружила, 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, потому 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 рекламные 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.

В идеале нужно нарисовать «карту проблемы», иллюстрирующую взаимосвязь всех ее элементов. Такие карты рисовал еще Чарльз Дарвин, работая над теорией эволюции. Популярным сейчас методом визуализации информации является mind mapping – составление ментальных карт, придуманных Тони Бьюзенем. В отличие от линейного перечисления фактов этот процесс позволяет отобразить внутренние связи и активнее задействовать образное мышление. Идея метода заключается в том, чтобы, начав с центра листа, отображать каждую

новую мысль в виде отдельной ветки. Когда одна мысль влечет за собой другую, возникает следующее разветвление. Результатом является «дерево», испещренное подписями и цифрами и наглядно изображающее выявленные аспекты проблемы.

## Верификация исходной постановки задачи

– Это все потому, что у кого-то слишком маленькие двери!

– Нет! Все потому, что кто-то слишком много ест!

*Верификатор Кролик*

Ключевую роль в процессе диагностики проблемы играет главный источник информации – клиент. К сожалению, он далеко не всегда говорит правду. При этом он может как искренне ошибаться в оценке проблемы, так и намеренно вводить в заблуждение. Например, иногда клиент намеренно акцентирует внимание на той части информации, которая лежит вне «проблемной зоны». Обычно это означает, что он на сознательном или подсознательном уровне не заинтересован в нахождении решения. Соответственно, он пытается «отвести глаза», направить поиск туда, где решение заведомо не может быть найдено.

В игре такие приемы используются достаточно часто. Автор может намеренно поместить в текст вопроса информацию, служащую ложным ходом. Задача игроков – выявить эту бесполезную информацию и отбросить ее, сконцентрировавшись на сути проблемы. Это непростой навык, на его выработку обычно уходит некоторое время.

Вспомним, как описывает Пушкин Ленского в «Евгении Онегине»:

«...Красавец, в полном цвете лет,  
Поклонник Канта и поэт.  
Он из Германии туманной  
Привез учености плоды:  
Вольнолюбивые мечты,  
Дух пылкий и довольно странный,  
Всегда восторженную речь  
И кудри черные до плеч».

Не правда ли, странный эпитет для Германии – «туманная»? Во времена Пушкина туманов там было едва ли больше, чем сейчас, а для нас «туманной» является скорее Англия... Так что же хотел сказать Пушкин этими строками?

*Какая фраза в этом вопросе выглядит избыточной? «Во времена Пушкина туманов в Германии было едва ли больше, чем сейчас, а для нас «туманной» является скорее Англия»... Автор старается прочнее связать в нашем сознании туманность и Германию, не может ли это быть введением в заблуждение?*

Ответ: Все дело в том, что «туманной» автор называет здесь не Германию, а ученость Ленского.

Чаще всего «ложные ходы» автор помещает в самое начало вопроса, поскольку хочет сразу пустить игрокам пыль в глаза и отправить их по ложному следу. Если первая фраза вопроса выглядит неуместной, лукавой или, напротив, слишком очевидной, почти банальностью, это повод задуматься, не хочет ли автор сбить нас с толку? В подобных случаях уместно откинуть преамбулу и обратиться к содержательной части вопроса, чтобы воспринять ее непосредственно, без авторской подводки. Вероятно, речь в ней идет совсем не о том, о чем в первой.

Теорема Куна-Таккера, доказанная профессором Куном и деканом математического факультета Принстонского университета Альбертом Таккером, – одна из базовых теорем в

нелинейной оптимизации. Кстати, Таккер и его коллега известны еще и тем, что основали один из американских университетов – я уже не говорю об успехах на поприще медицины и исследованиях в области этики. Вы, вероятно, заметили, что мы не сказали вам, как звали партнера Таккера по имени. Назовите это имя.

*Даже тем немногим, кто знаком с теоремой Куна-Таккера, это не самое распространенное знание никак не поможет ответить на вопрос – ведь в названии теоремы фигурируют только фамилии. Получается, первая половина вопроса совершенно бесполезна. Если ее отбросить, найти ответ гораздо проще – некоторые знания все равно понадобятся, но гораздо менее специфические.*

Ответ: Джефф. Энди Таккер и Джефф Питерс – герои цикла «Благородный жулик» О. Генри. А Альберт Таккер и Харольд Кун никакого отношения к сути вопроса не имеют, хотя теорему действительно доказали.

Для правильной интерпретации всякого текста необходимо учитывать жанр его изложения. В литературе существует, например, «эзопов язык» – иносказание, намеренно маскирующее мысль автора. Приемами иносказания могут быть аллегория, гипербола, ирония, перифраз, аллюзия. Литературный жанр часто указывает на специфику формы передачи информации, которая может не предполагать буквальную трактовку.

Как всякое произведение искусства, вопрос «Что? Где? Когда?» задает или даже создает некую реальность. Поскольку «правила игры» в каждой реальности свои, важно как можно быстрее определиться, с какой реальностью мы имеем дело. Идет ли речь об объективной реальности или же вымышленной? Например, если вопрос начинается со слов «в одном произведении...», понятно, что речь пойдет о содержании художественного произведения, в котором могут работать свои внутренние законы. Тем более, если речь идет о фантастическом произведении, где может произойти буквально все что угодно, и команда должна это учитывать.

Реальность, описанная в вопросе, часто связана с личностью упоминаемого в нем человека. В первую очередь это касается вопросов, построенных на цитате. Чем больше известно об авторе этой цитаты, тем легче скорректировать область поиска. Например, если речь идет о словах поэта, ответ, вероятно, следует искать в сфере метафор и аналогий.

Что американский поэт Роберт Фрост сравнил с игрой в теннис без сетки?

*Речь идет о поэзии, поэтому необходимо мыслить образами. На что похож теннис без сетки? Видимо, это будет несколько другая игра. Играть в нее, наверное, проще, хотя в такой игре явно будут свои особенности техники. В принципе, игр без сетки хватает. Например, футбол. Но назвать его теннисом без сетки несколько странно, логики в таком сравнении не прослеживается, а красивый образ не может быть лишен внутренней логики. Хорошо, а если речь не о спорте? О чем, собственно, мог говорить поэт Фрост, что его могло волновать? А в вопросе ведь специально подчеркнуто, что он поэт, хотя это и так многим известно. Может быть, это намек на то, что искать ответ надо где-то в сфере поэзии? Итак, что же это может быть за поэзия, напоминающая теннис без сетки?*

Ответ: Сочинение верлибра (белых стихов). Рифма напоминала Фросту теннисную сетку, усложняющую игру, но делающую ее гораздо более интересной.

Авторы вопросов часто пытаются обмануть игроков, выдавая одну реальность за другую. Наиболее популярные приемы искажения реальности у авторов вопросов примерно те же, что и у писателей и поэтов: это представление животных как людей, неодушевленных персонажей как одушевленных, а также «опредмечивание» абстрактных понятий. Опытные команды обычно начинают обсуждение вопроса именно с попытки выявления таких обманных приемов.

Нельсон неоднократно участвовал в сражениях под Вашингтоном. В этом качестве он неоднократно попадал на портреты. Но не свои. Назовите имя и фамилию человека, чьи это были портреты.

*Подмена понятий в данном случае достаточно прозрачна. Биография Горацио Нельсона широко известна, и понятно, что в Америке он не воевал. Следовательно, речь идет либо не о том Вашингтоне, либо не о том Нельсоне.*

Ответ: Джордж Вашингтон. Упомянутый в вопросе Нельсон – конь генерала Джорджа Вашингтона. Верхов на Нельсоне Вашингтон командовал битвами при Вэлли Фордж, Йорктауне и Маунт Вернон. Этот конь изображен на многих портретах генерала.

Бывает и так, что авторы вопросов действуют значительно тоньше. Обман может быть тщательно замаскирован и совсем не бросаться в глаза. Тем не менее опыт позволяет и в таких случаях не терять бдительность и не позволять водить себя за нос. Даже если в тексте вопроса нет ничего неправдоподобного, обычно имеет смысл задуматься о том, нет ли в нем подмены понятий.

Однажды жительница Кентукки Баулинг Гран обратила внимание на то, что жалюзи на окне Белого Дома опущены вместо того, чтобы быть полуоткрытыми. Это привело к аресту трех человек по обвинению в некоем преступлении. В каком?

*Если считать, что в вопросе никакого обмана нет, вариантов может быть очень много. Обсуждение сведется к выдвижению гипотез, ни одна из которых не будет смотреться убедительно. Но если сразу подвергнуть сомнению имеющиеся данные, к ответу можно прийти очень быстро. В чем же тут может быть обман? Только в одном – вероятно, имеется в виду не совсем тот Белый дом. А какой тогда?*

Ответ: Преступление состояло в подделке денежных знаков. Речь шла об изображении на долларах.

\* \* \*

Консультант регулярно сталкивается с необходимостью проверки первичного описания проблемы клиентом. Он не может просто верить клиенту на слово. Клиент не всегда адекватно осознает текущую ситуацию, а порой намеренно искажает ее, «замалчивая» реальное положение вещей. Помните, как фрекен Бок спрашивала у Малыша: «В каком ухе у меня жужжит?». Попытка формально ответить на озвученный вопрос не принесет пользы «клиенту» – фрекен и без того знает, что у нее «жужжит в обоих ухах». Чтобы не оказаться в плену заблуждений, консультант должен ориентироваться прежде всего на объективные критерии. Даже если владелец бизнеса интуитивно догадывается о причинах кризиса и имеет убедительные гипотезы о возможных решениях, консультанта он приглашает для «взгляда со стороны». Поэтому консультант должен решать истинную проблему, а не ту, которая обозначена клиентом как истинная.

Чаще всего заблуждения клиентов в определении проблемы обусловлены недостаточным пониманием рынка, а прежде всего – ошибками в определении своей целевой аудитории и, соответственно, в позиционировании своего продукта.

История создания и вывода на рынок компанией Sony плеера Walkman давно стала маркетинговой классикой. Однако рассказывая эту поучительную историю, продемонстрировавшую способность некоторых руководителей видеть будущее, обычно не вспоминают о том, что изначально в позиционировании плеера была допущена ошибка. Предполагалось,

что в основном покупателями станут подростки, реклама была ориентирована именно на них, однако они не проявили к новинке особого интереса. Зато выяснилось, что плеер очень нравится амбициозным и энергичным «яппи». Для них он стал признаком достатка и успеха – и просто модой, которая порой возникает спонтанно. Консультанты вовремя обратили на это внимание руководства Sony, рекламная кампания была оперативно переориентирована на другую целевую аудиторию – и только после этого Walkman стал хитом продаж.

Преимущество консультанта порой заключается в том, что он привлекается на этапе, когда бизнес-идея уже реализована или близка к реализации. Он не присутствует при ее зарождении и, соответственно, не становится пленником иллюзий и заблуждений, которые часто бывают у автора идеи. У консультанта нет эмоциональной привязки к исходным посылкам, поэтому он имеет возможность непредвзято и критично анализировать реальные данные и делать выводы.

В 1950-х годах братья Джакузи изобрели массажную ванну для лечения людей, больных артритом. Однако на рынке этот продукт потерпел неудачу. Изобретатели сначала предположили, что ванна неудачно рекламируется, затем пытались найти причины в неправильной организации продаж. Однако успеха добиться не смогли. Потребовался взгляд на проблему со стороны (то есть взгляд консультанта), чтобы понять простую вещь: слишком малое число людей, больных артритом, могли себе позволить купить дорогую ванну. Братья извлекли урок и через некоторое время начали рекламировать ту же самую массажную ванну, но уже как предмет роскоши для богатых людей. Новая маркетинговая стратегия принесла большой успех.

Обычно верификация начинается с выявления причин, которые привели к возникновению проблемной ситуации. Выход из лабиринта обычно находится там же, где и вход. Помня об этом, можно резко сократить время, потраченное на поиск решения.

Если предвидеть будущие проблемы под силу лишь визионерам, то посмотреть на истоки существующих проблем может всякий аналитик. Для этого достаточно простейшего вопроса – «почему?». Именно благодаря этому вопросу познавали природу вещей наши предки. Точно так же, становясь в определенный момент взросления «почемучками», изучают окружающий мир дети.

В компании Toyota был разработан метод 5W, взятый сегодня на вооружение многими консультантами. Суть его в том, чтобы при обнаружении проблемы пять раз задать вопрос «Почему?» (Why?). В результате во многих случаях причина проблемы и метод ее решения становятся очевидны. Метод 5W — это эффективный инструмент изучения причинно-следственных связей, лежащих в основе той или иной проблемы. При этом важно не найти виноватого, как принято в традиционном менеджменте, когда у каждой проблемы есть лицо и имя, а выявить именно системную причину. Число 5 выбрано, скорее всего, эмпирически. Пяти вопросов, как правило, достаточно для выявления источника проблемы, однако для поиска причин каждого конкретного несоответствия может потребоваться как меньшее, так и большее количество вопросов.

Когда-то телевизоры «Панасоник» существенно проигрывали в качестве конкурирующим японским брендам, прежде всего – «Тошиба» и «Хитачи». При этом конкуренты были убеждены, что телевизор – предмет роскоши, который не по карману среднему японцу. Борьба за качество продукции и, соответственно, за внимание состоятельного покупателя требовала очень существенных затрат. Вместо этого консультанты задались вопросом: «Действительно ли средний японец не готов купить телевизор и почему он все-таки мог бы его

купить?» Исследование показало, что небогатые фермеры стремятся иметь связь с внешним миром и готовы ради этого на многое – даже на покупку на пределе своих финансовых возможностей. Компания напрямую обратилась к этому сегменту рынка, направив коммивояжеров в сельскую местность. «Панасоник» быстро стал самым популярным брендом в стране, хотя качество телевизоров все еще оставалось далеко не лучшим.

## Интерпретация проблемы

– Ну что? Застрял?!

– Нет! Я просто отдыхаю!

*Аналитик Пух*

Удостоверившись в достоверности исходной постановки проблемы или, если необходимо, скорректировав эту постановку, необходимо ее правильно интерпретировать. Это значит истолковать все аспекты сформулированной проблемы таким образом, чтобы ее суть была выявлена, а поиск пути решения максимально упрощен.

В «Что? Где? Когда?» вопрос обычно сформулирован так, чтобы у игроков была возможность на него ответить, но им не должно быть слишком легко это сделать. То есть автор вопроса регулирует его сложность, выбирая те или иные слова. Заменяя эти слова другими в процессе обсуждения, игроки могут вычислить исходную идею вопроса, замаскированную словесными манипуляциями.

Стандартный игровой прием – перевод на другой язык. Часто этого бывает достаточно для поиска ответа.

Ответьте максимально точно, где был найден минерал транквиллитит?

*Единственная информация, содержащаяся в вопросе, это название минерала. Напрашивается идея перевести его. Название латинское, что типично для минералов. Если в команде никто не знает латынь на нужном (не очень высоком) уровне, можно поискать известные слова с похожим корнем. Такое слово легко находится – «транквилизатор». Так называются успокоительные средства. Следовательно, и корень значит что-то вроде «спокойствия». В каком же интересном месте в таком случае мог быть найден минерал?*

Ответ: Море Спокойствия на Луне.

Более сложный вариант перевода – когда меняется не язык, а символическая система обозначений. В этом случае обычно приходится применять знания из разных областей, чтобы подобрать нужный ключ к шифру. Обычно, к счастью, знания требуются достаточно поверхностные.

Когда в 1964 году сенатор Барри Голдуотер был кандидатом в президенты США, на его рекламном плакате стояли четыре буквы и цифра. Их вы и воспроизведете через минуту.

*Достаточно очевидно, что рассматривать надо имя и фамилию кандидата – ничего другого нам о нем не рассказали. Имя вполне заурядное, а вот фамилия примечательная. В переводе – «золотая вода». Но просто перевести мало, надо как-то уместить результат в пять знаков. На помощь приходит химия.*

Ответ: Ответ: На плакате было написано Au H<sub>2</sub>O.

Не менее часто встречающимся приемом является подбор синонимов. Разумеется, нет смысла применять этот прием ко всем словам вопроса, особенно если он достаточно длинный. Сначала нужно выбрать те, которые выделяются, бросаются в глаза и выглядят особо значимыми.

В одном старом кроссворде слово из пяти букв было определено так: «Брюссельская капуста». Что это за слово?

*Вопрос несколько устарел, но по-прежнему довольно прост. Слово «капуста» может означать не только овощ, но и деньги (жаргонизм). Сейчас в Брюсселе в ходу евро (4 буквы,*

*поэтому не подходит), но еще сравнительно недавно бельгийская денежная единица называлась иначе.*

Ответ: Франк.

Таким образом, интерпретация вопроса обычно начинается с его дезинтеграции – выделения и извлечения ключевых элементов для дальнейшего оперирования ими. Выбрать такие элементы вопроса бывает непросто. Полезным инструментом для их выявления является пространственно-временная рамка. Она помогает сформулировать суть проблемы, отталкиваясь от времени и места описываемых событий. Для усвоения этого приема может помочь простое мнемоническое правило – «Что? Где? Когда?» в обратном порядке: сначала наводим хронологию, потом локализуем географию, затем воссоздаем контекст.

Этот прибор был изобретен в США в начале 20-х годов. Впервые он начал выпускаться фирмой, до того занимавшейся производством миксеров для коктейлей, и быстро завоевал популярность у значительной части населения. В 30-х – 40-х годах появились модели с регулировкой степени нагрева и скорости. А почему в 60-е годы объем продаж этих приборов резко возрос?

*Когда: в 60-е годы. Где: в США. Что? Об этом нет ни слова в вопросе, но одна из первых ассоциаций на 60-е годы – движение хиппи. А с чем в первую очередь ассоциируются хиппи? Фактически ответ готов.*

Ответ: Потому что мужчины начали носить длинные волосы и им тоже понадобились фены.

Наведение рамки необходимо, прежде всего, для того, чтобы сузить круг поиска ответа. Без привязки к пространственно-временному контексту область поиска может быть огромной, а количество возможных версий – зашкаливающим. Психологически трудно начать системно перебирать все варианты, если заранее понимаешь, что их очень много и за минуту можно найти нужный, только если сильно повезет. Сужение круга позволяет сделать этот процесс более продуктивным.

Рукопись «Рубайат» Омара Хайяма трагически погибла в 1912 г. Что же с ней произошло?

*Погибнуть рукопись может разными способами, и самый логичный из них, что бы ни говорил Булгаков, – сгореть. Однако упоминание 1912 года дает однозначный ответ, поскольку едва ли не первая ассоциация с этим годом – знаменитая катастрофа.*

Ответ: Утонула вместе с «Титаником».

\* \* \*

Гуру менеджмента Ицхак Адизес рекомендует аналогичный подход к решению бизнес-проблем: «Всякая проблема проистекает из-за того, что что-то находится в стадии разрушения. Успешный диагноз, таким образом, заключается в определении распадаемого, а успешное лечение, соответственно, в его интеграции». Иными словами, крайне важно понять, из каких существенных частей состоит проблема, локализовать самые болезненные из них, найти частичные решения, а затем попытаться эти решения объединить.

Локализации проблемы помогает тот же принцип рамки – нужно задать ограничения и описать область, в которой вероятнее всего лежит возможное решение. Наведение рамки позволяет сфокусироваться на наиболее перспективных направлениях поиска и не тратить усилия на бесперспективные задачи.

Во время Сухого закона в США запрещалось производить, продавать и транспортировать алкоголь, однако домашнее его потребление запрещено не было. Виноделы не были готовы закрыть производство, но и обойти закон не могли. Решение нашлось, когда была верно локализована суть проблемы – «Можно употреблять, но нельзя продавать?» Значит, нужно продавать вино так, чтобы это не считалось продажей вина. Виноделы стали продавать виноградные концентраты в брикетах, помещая на этикетках надписи: «После растворения содержимого в галлоне воды не помещайте жидкость в кувшине в закрытый шкаф, потому что через двадцать дней она превратится в вино».

В свое время изобретение рамочного улья совершило переворот в пчеловодстве. Чтобы добывать мед, пасечник помещает в улей рамку, на которой пчелы и выстраивают свои соты. Рамка задачи – это кристаллическая решетка для размышлений, на которую опирается решение – будь оно внутри или вне рамки. Может показаться, что ограничения и рамки убивают творчество, но в действительности дело обстоит противоположным образом. Формат хокку – японского трехстишия – детальнейшим образом формализован: заданы не только число слогов в каждой строчке, но и тематика каждой из них. Однако эта матрица не убивает поэзию, а напротив, заставляет поэтов создавать тысячи великолепных произведений. Именно рамки заставляют нас находить новые и новые решения.

При наведении рамки особо важна географическая локализация. Она позволяет учитывать региональную специфику, которая очень часто оказывает принципиальное влияние на оптимальное решение.

Компания Unilever, выйдя на азиатский рынок, была разочарована объемом продаж своих шампуней. Внимательное изучение региональной специфики показало: продукция Unilever оказалась слишком дорогой для местных жителей. Тогда для азиатского рынка был выпущен новый продукт – одноразовый шампунь. Одна упаковка стоит очень дешево и по карману даже самым бедным слоям населения. Позже выяснилось, что такой шампунь востребован во всем мире и отлично продается.

Известно, что алмаз – самый прочный материал, который невозможно поцарапать. В то же время алмаз можно разбить на куски, если приложить силу в уязвимую точку. В решении задач порой важно не «прошибать лбом стену», а подойти к решению с другой стороны, сместив акцент усилий по принципу «Умный в гору не пойдет, умный гору обойдет».

Французская компания Michelin Tire когда-то поставила себе цель побудить автомобилистов к дальним поездкам, что должно было привести к необходимости частой замены автопокрышек. Традиционными маркетинговыми мероприятиями этой цели достичь не удавалось. Компания сделала нетривиальный ход – приняла участие в составлении классификации французских ресторанов, в ходе которой выяснилось, что лучшие кулинарные силы сосредоточены на юге страны. В результате парижские гурманы были вынуждены часами крутить баранку в направлении Прованса или Ривьеры, сверяя путь по выпущенному Michelin путеводителю.

Классик теории креативности Эдвард де Боно уделяет большое внимание локализации проблемы. В его концепции латерального мышления очень важным приемом является фокусирование – выделение одного из элементов проблемной ситуации или некой привычной процедуры, которую хочется сделать более эффективной. Элемент, попавший в фокус внимания, тщательно рассматривается с разных сторон, причем его привычные и, казалось бы, обязательные свойства подвергаются сомнению (в концепции де Боно – приемы «твор-

ческий вызов» и «провокация»). Результатом обычно являются новые неожиданные идеи, которые без использования этих приемов вряд ли могли бы прийти кому-либо в голову.

В те времена, когда мобильная связь еще не завоевала мир, австралийские телефонные компании столкнулись с проблемой. Традиционно в Австралии при звонке по таксофону стоимость была фиксирована, она не зависела от продолжительности разговора. Ровно как у нас когда-то: опусти 2 копейки и разговаривай сколько хочешь. Однако в Австралии таксофоны принадлежали частным компаниям, которые теряли деньги из-за длинных разговоров, потому что те, кто хотел сделать несколько коротких звонков, не могли дождаться своей очереди. Введение ограничения времени разговора или повременной оплаты означало бы для любой из компаний ухудшение условий по сравнению с конкурентами, что привело бы к оттоку клиентов и еще большим финансовым потерям.

Одна из компаний (возглавляемая менеджером, хорошо знакомым с методами де Боно) нашла необычное решение. Она начала вкладывать в трубки своих телефонов кусочки свинца. Долго держать в руке тяжелую трубку сложно, поэтому продолжительность разговоров существенно сократилась.

Принцип локализации проблемы, как, впрочем, и многие другие описываемые приемы, работает тем эффективнее, чем быстрее удастся выявить ее главный элемент (или несколько элементов) и в соответствии со сделанным выбором выработать стратегию поиска решения.

Классический пример грамотной локализации и верного выбора стратегии – знаменитый судебный процесс над О. Дж. Симпсоном. Защита сфокусировала внимание на человеческом факторе и сделала ставку на отбор присяжных: специально нанятые психологи тщательно проанализировали кандидатуры и помогли выбрать тех, кто скорее склонится к оправдательному вердикту. Обвинение гораздо меньше внимания уделило этому аспекту и в итоге согласилось с выбором присяжных, которые заведомо были настроены в пользу защиты.

## Экспресс-анализ данных

*Это хорошо, что вы зеленый и плоский!..*

*Потому что, если вы ляжете на газон, то вас не будет видно.*

*Аналитик Шапокляк*

Крайне важный навык состоит в умении не только смотреть, но и видеть. Слишком часто мы проходим мимо перспективных идей, просто не замечая их. Решение большинства проблем или, по крайней мере, ключ к их решению лежит на поверхности. Порой необходимые для этого данные легко доступны, но на них не обращают внимания. Быстрый анализ вводной информации может выявить решение без погружения в проблематику.

Лафатер, основатель физиогномики, призывал судить о содержании по форме. Швейцарский ученый таким образом вскрывал природу тех или иных явлений. Аналогично игроки в «Что? Где? Когда?» могут судить о проблеме и способах решения по тому, как эти проблемы сформулированы.

Важным элементом вопроса является его «форма» – то есть непосредственно то, что требуется ответить. Дать ответ, соответствующий форме вопроса, – конечная цель каждого обсуждения, игроки обязаны не выпускать эту цель из виду. Часто форма вопроса – это не только критерий правильности ответа, но и указатель, который задает вектор обсуждения. Вопрос может быть построен так, что вызовет недоумение своей сложностью или обилием возможных версий, но, если дослушать его до конца, ответ может прийти сам собой. То есть необходимо всегда задумываться о том, почему вопрос задан именно так, а не иначе.

Интерес к этой древней собачьей породе, практически не изменившейся в течение столетий, долгое время был не очень велик. А какое количество этих собак способствовало взлету популярности породы в 1960 году?

*Раз требуется назвать количество собак, значит, его действительно должно быть легко назвать. Остается лишь задуматься о том, какая порода собак однозначно связана с неким конкретным числом.*

Ответ: 101. Речь, конечно, идет о далматинцах.

Чаще всего первичный анализ вопроса сводится к выявлению так называемых «ключевых слов», то есть элементов текста, обращающих на себя особое внимание тем, что они выбиваются из стилистики, выглядят неуместными или излишне эмоционально окрашенными. Критерий прост: следует задаться вопросом, мог ли автор сказать то же самое проще, короче или вообще обойтись без каких-то уточнений или эпитетов.

Ключевые слова – это улики, которые оставляет автор вопроса на месте преступления. Фиксируя вопрос, игрок подобно сыщику должен обнаружить и правильно интерпретировать все эти улики. Известно, что преступник, подспудно или явно, желает, чтобы его преступление было раскрыто. Кто-то из них испытывает тягу вернуться на место преступления, кто-то пытается тем или иным способом дать подсказку следствию. Автор вопроса также желает, чтобы его вопрос был разгадан, – и помогает игрокам с помощью «ключевых слов».

В начале 70-х Серджио Леоне получил предложение, от которого умудрился отказаться, о чем потом сильно сожалел. Что это было за предложение?

*«Предложение, от которого умудрился отказаться» – явно не те слова, которые автор вопроса мог написать случайно. Поэтому на них необходимо обратить особое внимание и попробовать вспомнить, где звучит похожая фраза.*

Ответ: Леоне предложили снять «Крестного отца». В итоге знаменитый фильм снял Френсис Форд Coppola.

Как ни удивительно, сплошь и рядом на вопрос помогают ответить не те слова и факты, которые есть в его тексте, а те, которых нет. Если вдуматься, в этом нет ничего странного, ведь автор вопроса обязан тщательнейшим образом подбирать слова, чтобы не «вывернуть карманы», не облегчить вопрос до уровня детского сада. Поэтому, если есть ощущение, что из текста вопроса искусственно удален некий факт или у одного из слов есть гораздо более уместный синоним – это повод задуматься: а почему автор решил написать именно так? Не является ли причиной боязнь дать слишком откровенную подсказку? Так, обманывающий или что-то скрывающий человек выдает себя тем, что раз за разом использует эвфемизмы.

На радио «Ультра» была программа «Голоса». В ней между песнями были вмонтированы голоса знаменитых людей, причем эти знаменитости именовались на хип-хоповый манер: MC (т. е. master of ceremony) + какое-то прозрачное прозвище. Например, MC Крупа – Крупская, MC Космонавт – Гагарин, MC Барбудо – Фидель Кастро и так далее. А кто получил прозвище «Квадрат»?

*Вопрос весьма прост. Чтобы ответить на него, достаточно обратить внимание на то, что искомый человек назван просто «Квадрат», без MC. Почему? Может быть, озвученное в явном виде сочетание прозвища с этим префиксом даст слишком сильную подсказку? Попробуем подставить MC. Кто же мог бы получить прозвище «MC Квадрат»?*

Ответ: Эйнштейн.

Запись вопроса, как и умение фиксировать данные интервью – профессиональный навык. Должным образом зафиксированные данные – самое ценное, что есть у команды. Особое внимание надо обращать на цифры, имена, географические названия.

В 2010 году клуб НХЛ заключил с одним из своих игроков контракт на сумму 100 миллионов долларов сроком на 15 лет. О каком клубе идет речь?

*Что есть в этом в вопросе? Только цифры. Разделив 100 на 15, получим «число дьявола», которое дает прямое указание на ответ и повод оставшуюся минуту провести в мечтах, что бы вы сделали за \$6,66 млн. в год*

Ответ: «Нью-Джерси Дэвилз». Средняя зарплата Ильи Ковальчука, которая пошла в ведомость клуба, составила 6,6(6) миллиона долларов. Символическая сумма для игрока «Дьяволов».

Если в вопросе идет какое-то перечисление, важно записать все элементы ряда и обязательно их пересчитать, поскольку число элементов как правило служит выходом на ответ.

У африканского племени акан они называются джуда, бенеда, мунуда, яуда, фида, мене-неда и квасида. А как называем их мы?

*Если пересчитать названные слова, а их ровно семь, вариантов будет не так много: ноты, цвета радуги... Если к тому же обратить внимание, что все эти названия явно имеют общий корень, к тому же созвучный с английским «day» и русским «день», ответ приходит сам собой.*

Ответ: Понедельник, вторник и прочие дни недели.

Если вопрос содержит рифмованный отрывок, важно записать первые и последние слова каждой из строк. Может оказаться, что это акrostих. Впрочем, это касается не только стихотворных текстов.

Какую страну «Комсомольская правда» рекламировала так: «Беззаботный отдых. Очарование природы. Ласки теплого моря. Гастрономические чудеса. Азарт путешествий. Роскошь курортов. Искрящее веселье. Яркие краски счастья»?

*По смыслу выбрать правильную страну будет довольно проблематично: Турция, Греция, Испания, да в общем любой средиземноморский уголок. А есть еще Куба, Тайланд, Доминикана... Однако прихотливое перечисление эпитетов заставит опытного знатока искать в вопросе буквальную подсказку.*

Ответ: Болгарию. По первым буквам предложений.

Иногда случается, что подсказкой оказываются не отдельные слова, а вся конструкция вопроса.

Первым оракулом в городе Дельфы была Фемоноя. В храме властителя муз на нее снизошло вдохновенье. Стали использовать пифии то, что придумала дева. Что же, согласно легенде, придумала мудрая жрица?

*Не каждый игрок найдет эту тонкую подсказку. Требуется внимательность и некое поэтическое чутье. Тем не менее, многим удается заметить, что вопрос звучит необычно.*

Ответ: Фемоноя придумала гекзаметр. Которым, собственно говоря, вопрос и написан.

\* \* \*

Анализ доступных на этапе первичной диагностики данных – мощный инструмент, позволяющий опытному консультанту быстро (зачастую за ту же минуту, что и игроки в «Что? Где? Когда?») находить эффективные решения.

В одной компании, сдававшей в аренду офисное оборудование, работал незаурядный механик. Копировальные аппараты, установленные у клиентов, нередко выходили из строя, и иногда было трудно найти причину неисправности. Компания располагала, естественно, современным диагностическим оборудованием, позволявшим установить причину неисправности. Но этот механик обходился без сложного оборудования и находил причину поломки чаще всех прочих механиков. Секрет был прост: подходя к неисправному аппарату, он первым делом лез в мусорную корзину и извлекал оттуда бракованные копии. Обычно одного взгляда на них ему было достаточно, чтобы найти причину неисправности.

В этом примере ключом к решению был правильный анализ данных, для которого потребовалось привлечь нестандартный источник информации, вскрывший «симптоматику» проявления проблемы, причем этот источник позволял оперировать объективными данными. Но гораздо чаще консультанту приходится иметь дело с субъективной, «человекозависимой» информацией.

Менталисты – эстрадные артисты, демонстрирующие «экстрасенсорные» способности, в действительности являются специалистами в человеческой психологии и физиологии. Во время выступлений они могут определить, где человек прячет некий предмет, просто задавая вопросы и отмечая, как он артикулирует свои ответы. Консультант обязан обладать сходными навыками. Заказчик, обращающийся за решением своей проблемы, конечно, не загадывает загадки, но он всегда обладает большей информацией, нежели консультант, и в том, как он формулирует свою проблему, часто лежит указание на ее характер. Консультант

тов учат обращать внимание, как именно клиент описывает те или иные аспекты проблемы, акцентируя внимание на тех участках, которые он считает наиболее значимыми. Начинать анализ нужно именно с этих мест.

В начале 2000-х один из авторов этой книги, только начинавший свой путь в консалтинге, получил ценнейший урок от более опытного коллеги. Рассказывая о промежуточных результатах важного проекта, он намеренно пропустил единственное направление, по которому результаты были неутешительными. Опытный консультант, конечно, был внимателен и, выслушав отчет, уточнил: как дела с не упомянутым направлением. Услышав, что в целом неплохо, но есть одна «шероховатость», он побелел и сквозь зубы переспросил: «Шероховатость? – его передернуло от этого слова. – Нет такого слова «шероховатость». Есть провал (он употребил более точное слово). Используй только его, а «шероховатости» не дают тебе признать за собой ошибку и, соответственно, трезво оценить ситуацию, из-за чего страдает клиент. Ну, скажи: провал». Это был очень важный урок, он научил диагностировать «узкие места» посредством улавливания эфемизмов в устной речи. Даже когда клиент осознает наличие проблемы, свой рассказ о ней он намеренно или произвольно будет вести так, чтобы «выгородить» себя и свое подразделение.

В процессе получения первичной информации от заказчика консультанту приходится проявлять элементы эмпатии, то есть ставить себя на место клиента, смотреть на ситуацию его глазами и думать как он – насколько это возможно. Однако непосредственный заказчик крайне редко является единственным участником проблемной ситуации. Чаще всего она связана со многими другими людьми, которые могут являться и причиной ее возникновения, и потребителями необходимого решения, и выступать во множестве других ролей. Поэтому любой консультант, даже занимающийся максимально далекими от маркетинга вещами, такими как, например, финансы, обязан обладать главным навыком маркетолога – умением ставить себя на место конечного потребителя и понимать, как он думает и действует. Мы подробнее поговорим об этом, когда будет обсуждаться метод личной аналогии. Но бывают ситуации, когда такое решение лежит на поверхности и не требует глубокого погружения в чужой внутренний мир. Такое решение может быть найдено уже в процессе экспресс-анализа проблемы.

Городские власти Афин столкнулись с проблемой. Город славится памятниками архитектуры, особенно популярен у туристов Парфенон. К сожалению, наплыв туристов пагубно сказывается на сохранности памятников. Каждый стремится увезти с собой на память кусочек старинного мрамора. Если не ограничивать их разрушительную деятельность, они могут за несколько лет растащить по камешку древние развалины. Но и полицейский надзор за туристами – не выход. Это сократило бы их поток, что для города смерти подобно. Как же, не обижая туристов, сохранить памятники? Было найдено изящное решение: на территорию Парфенона каждую ночь завозят кусочки мрамора из ближайшего карьера и разбрасывают по территории. Никто не станет откалывать камни от стен, если они разбросаны под ногами. Все довольны.

## Постановка задачи

*Никого мы продавать не будем. Мы пойдем клад искать.  
Постановщик задач Дядя Федор*

Главным результатом усилий, затрачиваемых в ходе определения, интерпретации и экспресс-анализа, является единое понимание сути проблемы, которая должна быть четко сформулирована и донесена до всех заинтересованных лиц. Если суть проблемы осознана, она, как правило, превращается в задачу. Основные признаки задачи, отличающие ее от проблемы, это наличие ясной цели (или набора целей), а также четко сформулированных ограничений, накладываемых на искомое решение.

Часто мы не можем приблизиться к решению проблемы, поскольку не рассматриваем ее как задачу или набор задач. Как улучшить жилищные условия? Да никак, – отвечаем мы сами себе, – выиграть в лотерею. Но стоит только переформулировать эту проблему в ряд задач (сменить работу, откладывать 5000 рублей в месяц, взять ипотеку) и отнестись к ним, как к списку дел, которые надо последовательно выполнить, проблема приобретает практический смысл и становится вполне решаемой.

Решающую роль в постановке задачи играет правильное целеполагание. Цель в значительной степени определяет задачу. Правильно сформулированная цель дает мощный импульс для поиска решения. Так, Генри Форд в 1907-м выдвинул идею: «Автомобиль для всех». Он поставил цель наладить массовый выпуск автомобилей. «Автомобиль будет иметь такую низкую цену, что владельцем его сможет стать любой человек, получающий достойное жалование, чтобы вместе со своей семьей наслаждаться величием созданных Богом просторов. Лошадь исчезнет с дорог, а автомобиль будет восприниматься как нечто само собой разумеющееся». В тот момент мало кто мог поверить в достижимость этой цели, но нарисованное Фордом будущее наступило раньше, чем, вероятно, ожидал он сам.

В 1961 году президент США Джон Кеннеди заявил: «Наш народ должен поставить перед собой цель: до конца десятилетия высадиться на Луне и благополучно вернуться на Землю». Президента убили два года спустя, но поставленная им цель была достигнута.

В игре выявление сути проблемы часто приводит к автоматической постановке задачи.

В 2011 г. NASA прекратила эксплуатацию космических челноков, после чего в программу подготовки астронавтов была добавлена новая дисциплина. Астронавт, не сдавший экзамен по этому предмету, в космос не полетит. Назовите этот предмет.

*Суть проблемы: очевидно, что после отказа от эксплуатации челноков американским астронавтам в космос летать не на чем. Точнее, им теперь приходится обращаться за помощью к русским. Это основное ограничение. Цель: найти учебный предмет, жизненно необходимый в этой ситуации.*

Ответ: Русский язык. NASA отправила на пенсию свой флот космических шаттлов, в результате российские ракеты «Союз» остались на некоторое время единственным средством доставки астронавтов на МКС и обратно, поэтому без русского им теперь никак.

Если задача не формулируется автоматически, на помощь приходят те приемы, которые мы уже рассматривали: наведение рамки позволяет определить ограничения, поиск ключевых слов и анализ формы может привести к определению цели. Кроме того, практически невозможно обойтись без предположений, обычно связанных с сутью проблемы.

В Японии популярны операции по удлинению их с помощью лазера. Считается, что это помогает добиться успеха в карьере и личной жизни. Назовите любую из дисциплин, которые их изучают.

*Что нам известно? Есть некие объекты, изучаемые научными (или, может быть, квазинаучными) дисциплинами. Видимо, они протяженные, и их можно как-то удлинить. И они помогают добиться успеха. Но на самом деле добиться успеха помогает, конечно, только упорная работа. Предположение, описывающее суть проблемы: возможно, имеется в виду популярное заблуждение, что можно добиться успеха, не прикладывая усилий? Тогда речь идет о чем-то вроде подковы или четырехлистного клевера. Итак, цель: найти научную дисциплину, изучающую некие объекты, якобы приносящие удачу. Ограничения: таких дисциплин несколько, а сами объекты могут быть удлинены с помощью лазера.*

Ответ: Хиромантия (а также пальмистрия, хирология, хирософия – много, оказывается, подобных «дисциплин»). Они – это линии на ладони, отвечающие за карьеру, финансовое благополучие, любовь и так далее.

Иногда вопросы «Что? Где? Когда?» по сути близки к математической задаче. Правда, чтобы понять это, необходимо проделать некоторую предварительную аналитическую работу.

В 1967 году дуэт Simon and Garfunkel записал сингл Fakin' It длиной в 3 минуты и 14 секунд. Но в то время большинство американских радиостанций автоматически не брали в ротацию песни длиннее трех минут. Ответьте абсолютно точно, какая продолжительность композиции была указана на обложке пластинки?

*Судя по всему, авторы песни не стали ее сокращать. Значит, они придумали что-то еще. Но что тут можно придумать? Возможно, им пришлось как-то обмануть радиостанции, чтобы попасть в ротацию. То есть написать продолжительность песни так, чтобы не было понятно, что она длиннее трех минут. Но ведь радиоведущие смогут разобратся, какова на самом деле продолжительность песни. Хотя кто, собственно, сказал, что они умеют считать? Для работы на радио это совершенно не требуется. Итак, ограничения: длина песни осталась неизменной, но это не должно бросаться в глаза. Цель: воспользоваться необразованностью или невнимательностью радиоведущих.*

Ответ: 2 минуты 74 секунды.

\* \* \*

В консалтинге постановка задачи является финальным аккордом определения проблемы, ради которого производятся предварительные действия по анализу данных и интерпретации. Например, постановка задачи при разработке бизнес-стратегии может выглядеть примерно так: оценка текущей стратегии; прогноз макроэкономических показателей; постановка стратегических целей; определение базовых производственных мощностей; разработка стратегических сценариев; разработка плана реализации приоритетного сценария и так далее.

В середине прошлого века эксперты считали, что дни океанского грузового флота сочтены. Стоимость перевозок все время повышалась, поэтому они становились все менее и менее рентабельными. Попытки сокращения численности команд, постройки более быстрых судов с меньшим расходом топлива принципиально ситуацию не изменили.

В конце концов, консультанты, привлеченные для решения данной проблемы, сформулировали задачу иначе: как снизить время, проводимое судами в портах на погрузке и раз-

грузке? Именно в эти периоды суда не создают прибыль, но генерируют затраты. Решение, которое спасло всю отрасль, заключалось в сокращении времени именно на погрузочно-разгрузочные работы. Так появились корабли с горизонтальной погрузкой и контейнеровозы. Их погрузку и разгрузку удалось ускорить в несколько раз.

Для консультанта привычной является ситуация, когда вся сложность проблемы обусловлена плохой постановкой задачи. Одна из типичных ошибок – отсутствие вербализованного описания ситуации. Столкнувшись с проблемой, мы не можем осознанно искать решение, пока она воспринимается нами на уровне ощущений и неформализованных представлений. Мы должны выразить проблему словами, причем сделать это максимально точно. К сожалению, вербализация проблемы неизбежно сопряжена с риском упустить из виду важные аспекты, о которых нам не пришло в голову спросить. В результате мы будем решать неправильную задачу.

Консультант Дэниэль Буррус однажды занимался оптимизацией клиентского сервиса в крупной поликлинике. Задача, поставленная заказчиком, касалась того, где размещать пациентов, ожидающих приема. Их было слишком много, они не помещались в зонах, изначально для этого спроектированных. Буррус быстро понял, что вопрос нужно поставить иначе: «Почему у нас так много посетителей, ожидающих своей очереди?» Дело было не в отсутствии места, а в неправильном управлении временем. Изменение бизнес-процессов обработки потока пациентов позволило не расширять, а уменьшить площадь зоны ожидания.

Ситуация классического недопонимания при постановке задачи состоит в том, что заказчик и исполнитель видят ее по-разному. Поэтому стандартом работы консультантов является привычка еще раз проговоривать суть задания после его получения, дабы убедиться, верно ли оно понято и усвоено обеими сторонами. Удивительно, как много недоразумений можно устранить, лишь озаботившись тем, чтобы проговорить задачу.

## **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.