

Содержание

часть I

решайте правильные проблемы

введение

в чем проблема? 9

глава 1

что такое рефрейминг? 19

часть II

как провести рефрейминг проблемы?

глава 2

подготовка к рефреймингу 35

глава 3

постановка проблемы 47

глава 4

посмотрите за рамки проблемы 65

глава 5

переосмыслите цель 83

глава 6

изучите светлые пятна 99

глава 7

посмотрите в зеркало 115

глава 8

посмотрите с точки зрения других
заинтересованных сторон 131

глава 9

движение вперед 149

часть III

Как преодолеть сопротивление?

глава 10

три тактические загвоздки 167

глава 11

когда люди сопротивляются
рефреймингу 185

заключение

пара слов перед расставанием 199

приложение

рекомендованная литература 203

примечания 210

благодарности 239

об авторе 242

часть I

**решайте
правильные
проблемы**

введение

в чем проблема?



ТЕ ЛИ ПРОБЛЕМЫ ВЫ РЕШАЕТЕ?



Начнем с вопроса. Ответьте на него от лица своей команды, компании/организации, всего общества и себя лично:

Сколько времени, денег, энергии — какую часть нашей жизни — мы тратим на решение не тех проблем?

Я задавал этот вопрос людям со всего мира, и почти все они считали, что эти издержки довольно значительны. Если вы сомневаетесь в этом, ответьте на такой вопрос:

*Что, если бы мы все научились лучше решать **правильные** проблемы?*

Что бы могло измениться в вашей жизни, а также для тех людей и значимых целей, за которые вы болеете душой, если бы мы все научились, как говорится, лаять на правильные деревья?

Эта книга о том, как это сделать. Ее цель — научить людей лучше решать проблемы. Как? Благодаря овладению особым навыком под названием «рефрейминг проблемы» или просто «рефрейминг»*.

Исследования за последние 50 с лишним лет показывают, что рефрейминг — чрезвычайно мощный навык, причем не только для решения проблем. Люди, которые владеют рефреймингом, принимают лучшие решения, генерируют больше оригинальных идей и, как правило, более успешны в жизни.

Лучшая новость в том, что освоить этот навык не так сложно. Прочитав эту книгу, вы станете гораздо лучшим решателем проблем. Скорее всего, уже в ходе чтения вы

* Рефрейминг — переосмысление проблемы, изменение/расширение точки зрения, перестройка механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неэффективных шаблонов. — Прим. пер.

сумеете совершить прорыв в некоторых проблемах, над которыми бьетесь сейчас.

Так что же такое рефрейминг? Начнем с проблемы медленного лифта.

ПРОБЛЕМА МЕДЛЕННОГО ЛИФТА

Вот центральная идея этой книги:

Постановка проблемы определяет, как вы пытаетесь ее решить.

Изменение взгляда на проблему — ее рефрейминг — иногда позволяет найти кардинально лучшие решения.

Чтобы понять, как это работает, рассмотрим классический пример — проблему медленного лифта:

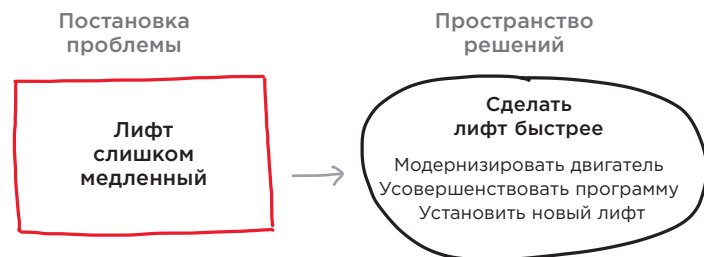
Представьте, что вы владелец офисного здания. Ваши арендаторы жалуются на старый и медленный лифт, которого приходится долго ждать. Некоторые даже грозятся расторгнуть арендный договор, если вы не решите проблему.

Прежде всего обратите внимание на отсутствие нейтральности в том, как вам представляется эта проблема. Как и большинство проблем, с которыми мы сталкиваемся

в реальной жизни, эту проблему уже сформулировали за вас: *лифт слишком медленный*.

Многие из нас не обращают внимания на постановку проблемы: мы принимаем ее как данность и бросаемся искать решение. Мы начинаем придумывать идеи, как сделать лифт быстрее: попробовать увеличить мощность старого двигателя? усовершенствовать программу, управляющую движением лифта? установить новый лифт?

Все эти идеи относятся к пространству решений (или кластеру решений), рамки которого очерчены вышеуказанной постановкой проблемы:



Все эти решения могут сработать. Но управляющие офисными зданиями нашли гораздо более простое и оригинальное решение: повесить рядом с лифтом зеркала. Эта простая мера доказала свою эффективность в уменьшении количества жалоб на долгое ожидание, потому что люди обычно забывают о времени, когда заняты чем-то интересным — например, разглядыванием самих себя.

РЕШИТЕ ДРУГУЮ ПРОБЛЕМУ

Использование зеркал никак не решает изначально поставленной проблемы: лифт не становится быстрее. Зато в корне меняется понимание этой проблемы — людей раздражает ожидание, — и она успешно решается с помощью зеркал:



Вот что такое рефрейминг. В основе этого метода лежит парадоксальная идея: иногда, чтобы решить сложную проблему, *нужно перестать ее решать*, а вместо этого исследовать саму проблему — не просто проанализировать, а изменить саму ее постановку.

ПРОВЕРЕННЫЙ И МОЩНЫЙ МЕТОД

О силе рефрейминга известно на протяжении многих десятилетий, и это подтверждается такими выдающимися людьми, как Альберт Эйнштейн, Питер Друкер и многие другие. Представляя собой комбинацию креативного подхода, навыков решения проблем и умения задавать правильные вопросы, искусство рефрейминга актуально независимо от того, чем вы занимаетесь, — будь то руководство командой, запуск стартапа, продажи, разработка стратегии, взаимодействие с требовательным клиентом или что угодно другое. Он полезен и для решения личных проблем, помогая более эффективно выстраивать профессиональную карьеру, улучшать отношения в браке или справляться с упрямыми детьми. Рефрейминг можно применять практически в любой жизненной ситуации, чтобы найти новые пути для движения вперед. Или, как мне нравится говорить: *проблемы есть у всех, и рефрейминг может помочь их решить*.

А помощь необходима. Как показывает мой многолетний опыт, большинство людей не знают, что такое рефрейминг или как применять его на практике. Другими словами, рефрейминг — это важнейший недостающий инструмент в нашем когнитивном инструментарии.

ПРОБЛЕМА С РЕШЕНИЕМ ПРОБЛЕМ

Несколько лет назад меня наняла известная компания из списка *Fortune 500*, чтобы обучить рефреймингу 350 ее самых перспективных сотрудников. Мой семинар был частью недельной программы по развитию лидерских навыков, участниками которой были 2% самых талантливых корпоративных лидеров разных уровней.

В конце недели у участников спросили, что, на их взгляд, было самым полезным из всего, что они узнали за пять насыщенных дней обучения. Моя двухчасовая сессия по рефреймингу возглавила список.

Это был далеко не первый и не последний раз, когда я сталкивался с подобной реакцией. За последнее десятилетие я обучил рефреймингу тысячи человек во всем мире, и почти все они говорили мне, насколько полезным оказался для них этот навык. Вот несколько типичных откликов, взятых дословно из форм обратной связи:

- «Ты будто прозреваешь и видишь ситуации совершенно по-новому».
- «Это открыло для меня абсолютно новый способ мышления».
- «Рефрейминг — потрясающий метод, о котором я никогда раньше не слышал. Теперь буду использовать его в работе со своей командой».

Лично у меня такие реакции вызывали и продолжают вызывать серьезное беспокойство.

Подумайте сами: люди — даже самые умные и талантливые люди, работающие в глобальной компании из списка *Fortune 500*, — *не знают, как правильно подходить к решению проблем!*

Чтобы оценить масштабы этой проблемы с решением проблем, я опросил 106 топ-менеджеров из 91 частной и публичной компании из 17 стран. Результат: **85% сказали, что их компании плохо справляются с диагностикой проблем.** И почти столько же отметили, что из-за этого они несут значительные издержки.

Это вопиющая ситуация. Рефрейминг — это фундаментальный навык мышления. Честно говоря, ему следует обучать еще в школе. Мне страшно подумать, сколько умнейших и талантливых людей из-за отсутствия этого навыка изо дня в день пытаются решать неправильные проблемы.

Эту проблему и призвана решить эта книга.

Дистиллировав свой более чем десятилетний опыт, я свел его в доступное практическое руководство, в основе которого лежит **метод быстрого рефрейминга** — простой и проверенный подход, который можно использовать для решения проблем фактически в любом контексте. Важно отметить, что этот метод предназначен

для оперативного применения в условиях напряженной повседневной рабочей среды: немногие сегодня могут позволить себе решать проблемы не спеша.

Я разрабатывал и совершенствовал этот метод на протяжении более 10 лет, обучая рефреймингу самых разных людей и помогая им в решении самых разных проблем. Выбор стратегий, включенных мной в этот метод, не был основан на какой-то фундаментальной теоретической модели. Я просто выбирал те стратегии, которые неизменно помогали людям наиболее эффективно переосмысливать и решать их реальные проблемы — и вместе с тем были достаточно универсальными, чтобы их можно было применять к широкому спектру сфер деятельности и ситуаций.

Я также проверял эффективность этих стратегий, наблюдая за тем, как люди справляются с трудными проблемами «в дикой природе» — в реальной жизни, а не на семинарах. Я провел множество углубленных исследований того, как конкретные люди, работающие в самых разных организациях — от едва оперившихся стартапов до крупных устоявшихся компаний, таких как Cisco и Pfizer, — решали конкретные сложные проблемы и создавали прорывные инновации. Тогда как рефрейминг в реальной жизни, безусловно, гораздо сложнее, чем это предполагают сами по себе «чистые» инструменты, каждая из предложенных здесь стратегий представляет собой подход, который использовался многими людьми для решения реальных проблем и поиска новых, креативных способов достижения результатов.

Итак, эта книга поможет вам:

-  стать лучше в креативном решении сложных проблем на работе и вне ее;
-  перестать терять время на решение не тех проблем — лично и на уровне команды;
-  научиться более эффективно принимать важные решения;
-  сделать более успешную карьеру и повысить свою ценность для компании;
-  и самое главное: помочь тем людям и целям, за которые вы болеете душой.

И еще: эта книга написана для непосредственного применения. Вы можете начать работать с методом рефрейминга, не откладывая: читая главу за главой, используйте описанные там инструменты в решении своих реальных проблем.

КАК ПОСТРОЕНА ЭТА КНИГА?

Часть I: Введение

Что такое рефрейминг?



Часть II: Как провести рефрейминг проблемы?

Пошаговый метод



Часть III: Как преодолеть сопротивление?

Тактические загвоздки, и как их преодолеть

В следующей главе — «**Что такое рефрейминг?**» — вы вкратце познакомитесь с несколькими ключевыми концепциями рефрейминга, проиллюстрированными на замечательных примерах из реальной жизни.

В части II — «**Как провести рефрейминг проблемы?**» — шаг за шагом представлен метод быстрого рефрейминга с особым акцентом на постановке правильных вопросов. Вот некоторые из моментов, которые мы рассмотрим:

- Как простой вопрос — «*Какую проблему мы решаем?*» — не дает людям влюбиться в плохие идеи.
- Почему опытные решатели проблем смотрят *за рамки* проблемы, прежде чем углубиться в ее детали.
- Как *переосмысление целей* позволяет команде уменьшить рабочую нагрузку на 80%.

- Как поиск и анализ *положительных исключений* может привести к немедленным прорывам.
- Почему *взгляд в зеркало* является ключом к разрешению межличностных конфликтов.
- Как два предпринимателя благодаря *тестированию проблемы* всего за две недели выявили возможность для многомиллионного бизнеса.

Уже после прочтения части II вы будете полностью готовы к тому, чтобы начать применять этот метод на практике.

Часть III — «**Как преодолеть сопротивление?**» — это ресурс, к которому можно обращаться по мере необходимости. В ней вы найдете советы, что делать, если люди сопротивляются процессу рефрейминга, не слушают ваших рекомендаций, становятся жертвами бункерного мышления и других ограничительных шаблонов и т. п.

В этой книге я также поделюсь множеством примеров из реальной жизни, когда рефрейминг приводил к важным прорывам. Большинство этих примеров касаются не генеральных директоров, а обычных — в лучшем смысле этого слова — людей. Дело не в том, что топ-менеджеры не используют рефрейминг. Исследования показывают, что используют — и очень эффективно. Но задачи, которые им приходится решать, имеют мало общего с теми проблемами, с которыми сталкивается подавляющее большинство людей на повседневной основе. Моя же цель заключается в том, чтобы улучшить решение проблем не только в кабинетах высшего руководства, но и на всех остальных уровнях организации — и во всех ситуациях, когда возникают проблемы. Короче говоря, я хочу демократизировать рефрейминг. Истории и люди, представленные в этой книге, отражают эту направленность.

Вы также познакомитесь с наиболее важными исследованиями рефрейминга. На протяжении более чем полувека этот метод тщательно изучался теоретиками и практиками из самых разных областей — менеджмента, психологии, математики, философии, предпринимательства, технического изобретательства и многих других. Эта книга в огромном долгу перед их работами. О некоторых из этих ключевых мыслителей будет рассказано в следующих главах, о многих других — в примечаниях. На сайте книги по адресу <http://www.howtoreframe.com> предлагается еще более глубокий обзор исследований для тех, кто хочет понять научный

фундамент, лежащий в основе рефрейминга (или пустить клиентам в глаза немного академической пыли в ходе презентации).

КАНВА РЕФРЕЙМИНГА

Наконец, я познакомлю вас с визуальным инструментом под названием **канва рефрейминга**. Это шаблон с указанием ключевых шагов, который вы можете использовать самостоятельно или вместе со своей командой или клиентами для рефрейминга проблем. Эту и другие версии канвы можно бесплатно скачать на сайте книги.

На следующей странице представлен вариант высокоуровневой канвы рефрейминга. Потратьте пару секунд, чтобы ознакомиться с ним, но не беспокойтесь из-за непонятных деталей — мы дойдем до них чуть позже. А пока просто обратите внимание на то, что метод состоит из трех основных шагов: Постановка проблемы, Рефрейминг, Движение вперед, где второй шаг включает ряд дополнительных стратегий.

Итак, начнем.

Постановка проблемы

В чем состоит проблема?

Кого она затрагивает?



Рефрейминг

Посмотрите
за рамки
проблемы



Пере-
осмыслите
цель



Изучите
светлые пятна

x x ✓ x

Посмотрите
в зеркало

Посмотрите
с точки
зрения других
заинтересованных
сторон



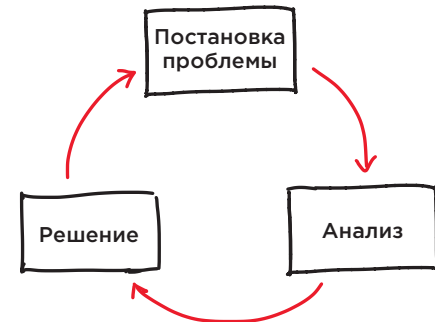
Движение вперед

Как мы действуем?

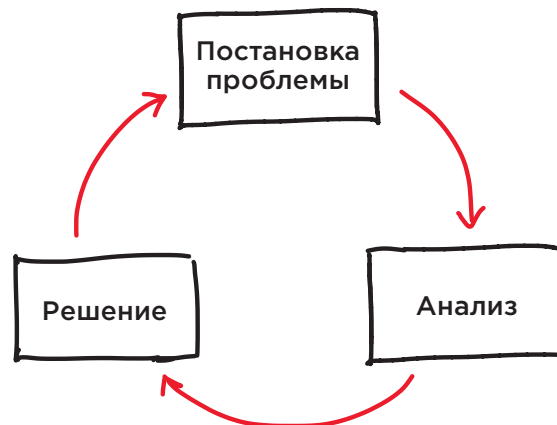


глава 1

что такое рефрейминг?



БОЛЬШЕ ЧЕМ АНАЛИЗ



Основная черта хороших решателей проблем — оптимизм. При столкновении с трудностями они не смиряются с судьбой. Они верят, что существует способ преодолеть их — и они способны его найти.

Также понятно, что одного только оптимизма недостаточно. История изобилует примерами оптимистов, впуская бившихся головой о стену. Чтобы добиться успеха, они должны направлять свою энергию в нужное русло. Именно для этого и предназначен рефрейминг, и его первый этап — постановка проблемы.

Важное замечание: рефрейминг и анализ проблемы — не одно и то же. Проанализировать (в расхожем

смысле этого термина) — значит спросить: «Почему лифт такой медленный?» — и попытаться определить все факторы, влияющие на его скорость. Быть хорошим аналитиком — значит быть точным, методичным, внимательным к деталям и уметь обращаться с цифрами.

Рефрейминг — это деятельность более высокого уровня. Это значит спросить: «*Действительно ли скорость лифта — та проблема, которую необходимо решить?*» Рефрейминг не всегда требует углубления в детали. Но он требует умения посмотреть за рамки проблемы, увидеть полную картину и взглянуть на ситуацию под другим углом.

Рефрейминг не ограничивается только началом процесса и не должен выполняться изолированно от анализа и решения проблемы. Напротив, ваше понимание проблемы будет развиваться по мере того, как вы пытаетесь ее решить. Как скажут вам предприниматели и разработчики, невозможно правильно определить проблему, пока вы не закатаете рукава и не начнете тестировать свои решения в реальном мире.

Чтобы проиллюстрировать, как работает этот процесс, я приведу вам два самых убедительных примера, которые только сумел найти. Они немного длиннее, чем история с лифтом, но — держитесь! — речь пойдет о милейших существах на свете.

ПРОБЛЕМА С СОБАЧЬИМИ ПРИЮТАМИ В АМЕРИКЕ

Американцы любят собак: по статистике, более 40% домохозяйств в США держат хотя бы одну собаку. Но эта любовь к очаровательным четвероногим пушистикам имеет и обратную сторону: каждый год более 3 млн собак попадают в приюты, которые пытаются найти им новых хозяев.

Приюты и другие организации, занимающиеся помощью животным, всячески стараются повысить осведомленность об этой проблеме. Для этого они обычно используют стандартные объявления с фотографией

брошенной собаки, чья грустная морда призвана пробудить у людей сострадание, вместе с призывом «Спасите жизнь — возьмите собаку!» или просьбой о финансовой помощи.

Такие меры позволяют ежегодно находить хозяев примерно для 1,4 млн собак. Но более миллиона собак, не говоря уже о кошках и других домашних животных, остаются бездомными. Несмотря на все усилия приютов и групп спасения животных, проблема нехватки «приемных хозяев» остро стоит на протяжении десятилетий.

Но есть и хорошие новости. В последние несколько лет две небольшие организации нашли два новых необычных подхода к решению этой проблемы. Одна из них — нью-йоркский стартап BarkBox, где я преподавал свой курс рефрейминга. BarkBox жертвует часть своего дохода нуждающимся собакам, но недавно его команда, отвечающая за некоммерческие проекты, решила по-новому взглянуть на проблему собачьих приютов.

Проблема — в доступе, а не в осведомленности

Учитывая скромный бюджет, команда BarkBox понимала, что дополнительные вложения в рекламу не принесут весомой отдачи. Поэтому она начала искать другие решения. Как сказал мне соучредитель BarkBox и руководитель некоммерческих проектов Хенрик Верделин:

Мы поняли, что проблема поиска приемных хозяев частично была проблемой *доступа*. Приюты в основном пытаются пристраивать своих собак через интернет. Но их сайты трудно найти, а из-за отсутствия лишних денег они редко оптимизируются для мобильных устройств. Мы подумали, что такого рода проблему можно решить довольно легко.

Так появилось удобное и красочное приложение BarkBuddy, созданное по образцу сайтов знакомств для людей, где пользователи могли просмотреть профили собак и связаться с приютами, в которых те находились.



Приложение BarkBuddy, запущенное со слоганом «Найдите пушистого одиночку в вашем районе!», было загружено 250 000 с лишним раз. Вскоре после запуска оно обслуживало более миллиона просмотров профилей в месяц. О первом «приложении для знакомств с собаками» было рассказано на нескольких национальных телеканалах, а также в эфире популярного ток-шоу. Неплохая отдача от инвестиции с учетом того, что разработка и запуск приложения обошлись всего в \$8000.

Это классический пример рефрейминга: переосмыслив проблему, Верделин и его команда нашли новое, более эффективное решение. Но в фундаментальном смысле команда по-прежнему действовала *в рамках первоначальной проблемы*: как увеличить количество взятых собак? Как оказалось, это не единственный подход к решению проблемы переполненных приютов.

Другой подход: программы помощи владельцам

Лори Вайз — директор некоммерческой организации по оказанию помощи бездомным собакам Downtown Dog Rescue в Лос-Анджелесе и зачинатель одной из первых программ помощи владельцам. Цель этих программ — не увеличить количество забранных из приютов собак, а *помочь сохранить собак в семье*, чтобы те не попали в приют.

В среднем около 30% собак попадают в приюты как «отказники», то есть их отдают туда сами хозяева.

В сообществе сотрудников приютов — в основном добровольцев, объединенных глубокой любовью к животным, — таких владельцев принято строго осуждать: как можно быть настолько бездушным, чтобы избавиться от своей собаки, как от надоевшей игрушки? Чтобы предотвратить попадание собак в очередные «плохие» руки, многие приюты проводят тщательную проверку потенциальных приемных хозяев, что создает дополнительные барьеры, несмотря на хроническое перенаселение приютов бездомными собаками.

Но Лори смотрела на ситуацию с отказниками иначе. «Мне не верилось в эту историю с “плохими владельцами”, — сказала она мне. — Я видела многих из этих людей и понимала, что большинство из них искренне любят собак. Они не плохие люди. В этой истории не все так просто».

Чтобы больше узнать об этой проблеме, Лори провела в своем лос-анджелесском приюте простой эксперимент. Каждый раз, когда люди приходили, чтобы отдать в приют свою собаку, сотрудник спрашивал у них: «Если бы у вас была возможность, вы бы ее оставили?»

Если люди отвечали «да», сотрудник интересовался, почему тогда они решили отказаться от собаки. Зачастую причина была в проблеме, которую Лори и ее сотрудники могли решить с помощью своего фонда пожертвований или отраслевой сети контактов.

Результаты проведенного Лори эксперимента решительно противоречили общепринятому мнению: 75% владельцев сказали, что не хотели бы расставаться со своей собакой. Многие хорошо заботились о своих питомцах на протяжении многих лет и плакали, отдавая их в приют. Как сказала мне Лори:

Проблема не в людях. По большому счету это проблема бедности. Эти семьи любят своих собак так же сильно, как мы, но они очень бедны. Речь идет о людях, которые порой не уверены, смогут ли в конце месяца прокормить своих детей. Поэтому, когда новый арендодатель вдруг требует залог за собаку, им просто неоткуда взять эти деньги. Иногда собаке нужна прививка от бешенства стоимостью \$10, но у семьи нет доступа к ветеринару или они просто боятся связываться с любыми властями. Поэтому многие из них считают, что отдать питомца в приют — единственный выход.

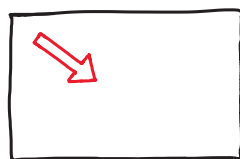
Как обнаружила Лори, программа помощи владельцам является не просто экономически жизнеспособной, а фактически более рентабельной, чем другие виды деятельности ее **организации**. До запуска программы организация Лори тратила в среднем около \$85 на каждую собаку, которой они помогали. Новая программа снизила эту сумму до \$60, таким образом значительно увеличив приносимую пользу на каждый потраченный доллар. Эта инициатива также позволяет семьям сохранять своих любимых питомцев, а приютам — оставлять

больше свободных мест для помощи другим нуждающимся животным.

Благодаря работе Лори и некоторых других пионеров сегодня программы помощи владельцам распространяются по всем Соединенным Штатам и получают растущую поддержку отраслевых организаций. В результате этой и ряда других инициатив сегодня количество домашних животных, попадающих в приюты и подвергающихся усыплению, снизилось до минимального уровня.

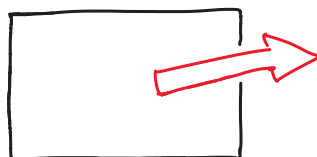
РЕФРЕЙМИНГ ВНУТРИ РАМОК И С ВЫХОДОМ ЗА РАМКИ

Эти две истории иллюстрируют всю силу рефрейминга. В обоих случаях небольшие группы людей по-новому взглянули на первоначальную проблему и, сосредоточив усилия на решении двух других более «правильных» проблем, смогли добиться больших изменений. Эти истории также показывают, что существует два разных способа рефрейминга — рефрейминг *внутри рамок* и *с выходом за рамки*.



Рефрейминг
внутри рамок

или



Выход
за рамки

Рефрейминг внутри рамок означает, что вы переосмысливаете проблему в изначально заданных рамках.

Это похоже на анализ проблемы, только направленный на выявление важных аспектов ситуации, которые могли быть упущены из виду. Именно это и сделала команда BarkBox. Изучив исходную проблему «Недостаточно животных забирают из приютов», они выявили «скрытую» проблему — проблему доступа. Решение «правильной» проблемы — на что было потрачено всего \$8000 — оказало несоизмеримый положительный эффект.

Рефрейминг с выходом за рамки означает, что вы полностью отходите от изначально поставленной проблемы.

Лори со своей программой помощи владельцам сделала именно это. Она переосмыслила саму задачу — не найти новых владельцев для как можно большего количества животных, а сократить количество попадающих в приюты «отказников» через оказание помощи бедным семьям — и таким образом способствовала изменению всей отрасли.

Оба этих подхода могут привести к полезным прорывам. Но рефрейминг с выходом за рамки является более продвинутым, а также более важным навыком, поскольку не владеющие им люди часто *попадают в ловушку первоначальной постановки проблемы*. Даже

опытным решателям проблем легко увлечься деталями и пытаться найти решение проблемы в заданных рамках, забывая при этом увидеть полную картину и попробовать подойти к проблеме с другой стороны. Помните: при столкновении с любой проблемой ее необходимо изучить не только изнутри, но и за пределами обозначенных рамок — в более широком контексте.

ТЕХНИЧЕСКИЙ ПРОРЫВ ПРОТИВ ПРОРЫВА В ПОНИМАНИИ

Между этими двумя историями есть еще одно, более тонкое различие. История BarkBuddy напоминает типичный нарратив Кремниевой долины: команда выявила до сих пор игнорируемую проблему и создала решение, задействовав удивительные возможности новых технологий. В этом смысле решение с помощью приложения BarkBuddy является продуктом своего времени: оно было бы невозможным без широкого распространения смартфонов, существования стандартов обмена данными и большого количества людей, наловчившихся использовать мобильные приложения. Профессор Дартмутского колледжа Рон Аднер называет этот феномен «увеличивающей линзой», что означает, что для успеха любой инновации должна существовать поддерживающая ее экосистема технологий и партнеров.

Решение, найденное Лори, никак не связано ни с новыми технологиями, ни с распространением новых моделей

поведения среди большого количества людей. Разумеется, оно также опирается на обширную экосистему партнеров, включая систему приютов и ветеринарных клиник, но все они существовали на протяжении десятилетий, и их методы работы мало отличались от нынешних.

Возникает интересный вопрос: что мешало придумать эти два решения проблемы *раньше*? С приложением BarkBuddy ответ очевиден: раньше попросту не существовало необходимых технологий и условий. Но программу помощи владельцам можно было бы внедрить и 20, и даже 40 лет назад. Главным препятствием был не технический барьер, а барьер в понимании — ошибочное убеждение в том, что питомцев сдают в приюты только плохие хозяева. На протяжении десятилетий все отраслевое сообщество было ослеплено этим предубеждением. Лори вышла за его рамки и помогла своему сообществу совершенно по-новому взглянуть на проблему отказа от животных.

Это ключевая тема всех историй в этой книге. Новые технологии, безусловно, открывают новые захватывающие возможности перед инноваторами и решателями проблем, будь то инженеры, раздвигающие технические границы, врачи, разрабатывающие новые лекарства, или программисты, творящие чудеса с помощью битов и байтов.

Но в удивительно большом количестве случаев, особенно тех, с которыми мы сталкиваемся

в повседневной жизни, решение проблем зависит не от технологических прорывов, а от прорывов в понимании. При этом решение даже сложных проблем не всегда требует продвинутого системного мышления или углубления в детали. Иногда все, что для этого нужно, — это переосмыслить, казалось бы, очевидное, посмотреть свежим взглядом. Многое зависит от нашей способности подвергать сомнению наши собственные убеждения и оспаривать предположения, которых мы могли придерживаться долгое время, — касаются ли они других людей, нас самих, ситуаций и всего остального.

Надеюсь, что эти две истории дали вам представление о том, что такое рефрейминг. В завершение этой главы я хотел бы подробнее остановиться на пяти конкретных преимуществах, которые вы получите от чтения этой книги.

1. ВЫ НЕ БУДЕТЕ ТРАТИТЬ ВРЕМЯ И СИЛЫ НА РЕШЕНИЕ НЕ ТЕХ ПРОБЛЕМ

Большинство людей, особенно деятельных руководителей, склонны действовать. При столкновении с проблемой они стремятся как можно быстрее перейти к ее решению, не задумываясь о том, правильно ли они ее поняли: *«Сколько можно обсуждать эту проблему! Давайте ее решать!»*

Склонность к действию в целом хорошее качество, которое не дает завязнуть в бесконечных размышлениях. Но у него есть и обратная сторона: нередко люди начинают действовать, не составив полного представления о проблеме и даже *не убедившись в том, что они пытаются решить правильную проблему*. В результате они находят бесполезное «решение» и тратят на него время и деньги, пока у них не закончится и то и другое. В худшем случае эту ситуацию можно описать как «перестановку шезлонгов на “Титанике”».

Метод быстрого рефрейминга, описанный в этой книге, позволяет быстро и глубоко осмыслить проблему, предлагая вам одновременно преимущества скорости и обдуманности. Используя рефрейминг на ранних этапах процесса до того, как вы или ваша команда влюбитесь в конкретное решение, вы сможете предотвратить пустую трату сил и быстрее достичь своей цели.

2. ВЫ СМОЖЕТЕ НАХОДИТЬ КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ

Конечно, многие стараются как можно глубже проанализировать проблему, прежде чем переходить к действиям. Но даже в этом случае они нередко упускают важные возможности. В частности, многие подходят к диагностике проблем, задавая вопрос: *что является истинной проблемой?* В результате они углубляются в детали и пытаются найти «подлинную причину» проблемы.

История с лифтом наглядно показывает серьезный недостаток такого мышления. Реальной проблемой в данном случае является медленная скорость лифта, решить которую можно только заменой старого лифта новым. Но это не единственный подход к этой проблеме. На самом деле предположение о существовании единственной «первопричины» может вводить в заблуждение. Любая проблема обычно имеет несколько причин и может быть решена разными способами. Например, в случае с лифтом можно увидеть проблему пиковой нагрузки — слишком многим лифт нужен одновременно. Здесь может помочь перераспределение нагрузки: например, можно предложить арендаторам ввести ступенчатый график обеденных перерывов.

Рефрейминг — это поиск не истинной проблемы, а оптимальной проблемы, которую требуется решить. Полагая, что существует одно-единственное правильное понимание проблемы, мы лишаем себя возможности найти более эффективные и креативные решения. Рефрейминг поможет вам избежать этой ловушки.

3. ВЫ БУДЕТЕ ПРИНИМАТЬ ЛУЧШИЕ РЕШЕНИЯ

Исследования показывают, что один из самых эффективных подходов к решению проблем — **генерация нескольких вариантов решения на выбор**. Профессор Университета Огайо Пол Натт, ведущий исследователь

в этой области, обнаружил, что люди более чем в половине случаев принимают неправильные решения, когда выбирают всего из двух вариантов:

- *Следует ли мне получить степень магистра делового администрирования или нет?*
- *Следует ли нам инвестировать в этот проект или нет?*

Те же, кто генерирует и рассматривает несколько вариантов, принимают неправильное решение всего в трети всех случаев — даже если в конечном итоге выбирают первоначальный план.

- *Следует ли мне получить степень магистра делового администрирования, создать стартап, найти новую работу или остаться на нынешнем месте?*
- *Следует ли нам инвестировать в проект А, Б или В или лучше пока отложить инвестиции?*

Другими словами, сама по себе генерация большего количества вариантов помогает вам принимать лучшие решения.

Но тут есть одна тонкость: варианты, которые вы рассматриваете, должны быть действительно разными. Вы можете считать, что провели глубокий и тщательный анализ, потому что составили список из 15 поставщиков более быстрых лифтов. На самом же деле это 15 разных версий одного и того же решения. Рефрейминг ведет

к принятию лучших решений благодаря тому, что помогает генерировать действительно широкий спектр вариантов.

И это еще не все. Рискую уподобиться прочим авторам, настойчиво проповедующим свои любимые идеи — *«вот почему, дорогой читатель, эта новая обивка для мебели спасет мир»*, — я тем не менее буду утверждать, что широкое распространение навыка рефрейминга может оказать значительное положительное влияние. Это касается как лично вас и отдельных людей, так и всего общества. Вот всего два примера.

4. ВЫ РАСШИРИТЕ СВОИ КАРЬЕРНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ

В личном плане умение решать трудные проблемы является одним из самых полезных талантов. Благодаря ему вы также сможете гораздо лучше помочь важным для вас людям и целям. Но прежде всего овладение рефреймингом окажет ощутимое положительное влияние на вашу карьеру.

Очевидно, что, став лучшим решателем проблем, вы немедленно повысите свою ценность для компании. А поскольку рефрейминг не требует от вас быть экспертом в конкретной области, к которой относится та или иная проблема (на самом деле, как вы увидите дальше, иногда эксперты могут попадать в ловушку собственных

знаний), это также означает, что вы можете вносить вклад за пределами своей непосредственной сферы компетенций — подобно тому, как консультанты по менеджменту могут генерировать ценные советы и идеи в отраслях, в которых сами никогда не работали. Это также может быть полезным, если однажды вы решите сменить сферу деятельности.

Не случайно умение решать проблемы так высоко ценится на рынке труда. В докладе на недавнем Всемирном экономическом форуме были перечислены ключевые навыки, которые будут наиболее актуальными уже в ближайшем будущем. Три из них должны показаться вам знакомыми:

1. комплексное решение проблем;
2. критическое мышление;
3. креативность.

Наконец, навык рефрейминга гарантирует вам успешную карьеру одним очень специфическим образом — сделав вас менее уязвимым для замены компьютером.

В зависимости от вашей текущей работы эта угроза может казаться вам более или менее отдаленной. Но большинство экспертов сходятся во мнении: искусственный интеллект и другие виды автоматизации уже начали забирать рабочие места у людей, в том числе у белых воротничков.

Решение проблем — совсем другое дело. По самой своей природе диагностика и рефрейминг проблем являются исключительно человеческой способностью, требующей многогранного понимания ситуации, умения обрабатывать неопределенную, неколичественную информацию и извлекать из нее новый смысл. Все это компьютеры не научатся делать, по крайней мере в обозримом будущем, поэтому совершенствование этих навыков обеспечит вам гарантию занятости и откроет новые карьерные возможности.

5. ВЫ ПОМОЖЕТЕ СОЗДАТЬ БОЛЕЕ ЗДОРОВОЕ ОБЩЕСТВО

Наконец, рефрейминг может оказать заметное положительное влияние на наше общество в целом. Для устойчивого решения конфликтов необходимо, чтобы группы с разными интересами находили точки соприкосновения — а для этого необходимо умение правильно диагностировать проблему и исследовать ее с разных точек зрения. В этой книге я приведу примеры того, как

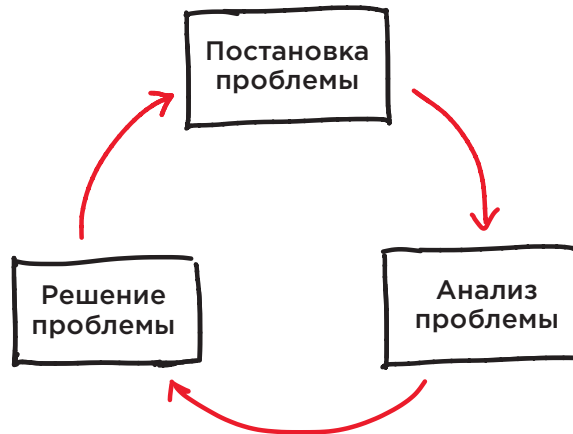
рефрейминг помогал найти новые решения глубоко укоренившихся политических конфликтов.

Кроме того, навык рефрейминга обеспечивает действенный защитный механизм в тех случаях, когда формулировка проблем используется как оружие — инструмент для достижения определенных целей. Понаблюдайте за тем, как представители враждующих политических партий обсуждают горячие темы, и вы увидите, как по-разному они представляют одну и ту же проблему, чтобы попытаться повлиять на ваше мышление.

В этом смысле рефрейминг можно рассматривать как важнейший гражданский навык. Овладев им, вы научитесь лучше распознавать ситуации, в которых кто-то пытается вами манипулировать. А более грамотное население будет лучше защищено от демагогов и прочих людей с дурными намерениями.

Вот почему, мой дорогой читатель, я советую вам рекомендовать эту книгу своим союзникам и скрывать ее от своих политических оппонентов.

что такое рефрейминг?



Решение проблемы состоит из трех циклически повторяющихся этапов:

1. **Постановка проблемы (и ее последующий рефрейминг):** вы определяете, на чем сосредоточить внимание.
2. **Анализ проблемы:** вы глубоко и всесторонне изучаете обозначенную проблему, пытаетесь понять все ее детали и дать ей количественную оценку.

3. **Решение проблемы:** вы предпринимаете конкретные шаги для решения этой проблемы, которые включают определение вариантов решения, их тестирование, создание прототипов и в конечном итоге реализацию.

Существует два способа провести рефрейминг проблемы:

1. **Рефрейминг внутри рамок:** вы изучаете изначально поставленную проблему внутри обозначенных рамок, пытаетесь найти ее новые аспекты.
2. **Рефрейминг с выходом за рамки:** вы выходите за рамки изначально поставленной проблемы и рассматриваете ее под совершенно другим углом.

У большинства проблем несколько разных причин — и, следовательно, они могут иметь несколько разных жизнеспособных решений. Стремление найти «истинную проблему» или единственную «первопричину» нередко приводит к тому, что люди останавливаются на единственном и зачастую не самом оптимальном

варианте и упускают более креативные и эффективные решения.

Для решения проблем не всегда нужны новые технологии — иногда оно требует нового понимания. Порой можно найти совершенно новые подходы, поставив под сомнение устоявшиеся убеждения.

Генерация нескольких вариантов повышает качество принимаемых вами решений — при условии, что эти варианты действительно разные.

От овладения навыком рефрейминга выиграете вы лично и выиграет наше общество в целом.