

ДЖОРДЖИО НАРДОНЭ

ИСКУССТВО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

**КАК МЫСЛИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИ,
КОГДА ДРУГИЕ ТЕРЯЮТСЯ**

 **БОМБОРА**
ИЗДАТЕЛЬСТВО

Москва

УДК 159.923.2
ББК 88.52
Н28

Giorgio Nardone
PROBLEM SOLVING STRATEGICO DA TASCA:
L'ARTE DI TROVARE SOLUZIONI A PROBLEMI IRRISOLVIBILI

Copyright © 2009 Adriano Salani Editore, Milano

Gruppo editoriale Mauri Spagnol S.p.A.

Published by arrangement
with ELKOST International literary agency

Нардонэ, Джорджио.
Н28 Искусство решения проблем : как мыслить стратегически, когда другие теряются / Джорджио Нардонэ ; [перевод с итальянского О. В. Григорьевой]. — Москва : Эксмо, 2025. — 160 с.

ISBN 978-5-04-217872-6

Забудьте о долгих поисках причин и бесконечном анализе. Один из ведущих психотерапевтов Европы с более чем 30-летним стажем и автор бестселлеров Джорджио Нардонэ предлагает изменить подход: вместо того чтобы спрашивать: «Почему возникла проблема?», задайте себе вопрос: «Что нужно сделать, чтобы она исчезла?»

Из этой книги вы узнаете, как превратить препятствия в возможности и находить решения для задач, которые другим кажутся невыполнимыми. Четкие алгоритмы действий, примеры из реальной практики (от терапии панических атак до коучинга писателей) и никакой «воды». Идеальный подарок руководителю или бизнес-партнеру.

УДК 159.923.2
ББК 88.52

© Григорьева О.В., перевод
на русский язык, 2025
© Оформление. ООО «Издательство
«Эксмо», 2025

ISBN 978-5-04-217872-6

НА КАЖДУЮ ПРОБЛЕМУ НАЙДЕТСЯ РЕШЕНИЕ

Говорят, что во время похода Александра Македонского на Восток ему встретилась неприступная горная крепость на территории современного Пакистана. На первый взгляд она казалась непреодолимым препятствием: цитадель, расположенную на высоте 2000 метров, окружали еще более высокие отвесные скалы. Лишь одна тропинка, узкая и неудобная, вела к подножию утеса через горное ущелье.

Александр понимал всю сложность предприятия и не стал бросать войска в атаку или начинать осаду. Вместо этого он разбил лагерь и созвал своих генералов и многочисленных советников. Напомню читателям, что великого полководца сопровождали не только

военные, но и мудрецы, инженеры, ученые, даже его учитель риторики. Вместе они стали искать решение. Довольно быстро те, кого сегодня я бы назвал командой Стратегического решения проблем, пришли к заключению, что единственный способ захватить твердыню — напасть на нее сверху, поскольку любая попытка штурма снизу обречена на провал. После этого они сосредоточили свое внимание на разработке плана по покорению горных вершин, нависающих над крепостью. Серьезную проблему представляли собой вертикальные отвесы скал, гладкие как лед. Поговаривают, при обсуждении команда догадалась, что необходимы опоры, по которым можно было бы взобраться. И тут Александру пришла в голову гениальная мысль — вогнать в трещины горы колышки для установки походных шатров. Они имели отверстия на конце, через которые пропустили прочную веревку, что позволило сделать подъем более легким и безопасным. Тот, кто карабкался первым, закреплял веревку и убеждался, что колышек надежно вбит. Таким образом, Александр и его стратегическая команда придумали восхождение в связке, к которому по сей день прибегают альпинисты для преодоления особенно сложных участков.

Благодаря изобретению Александра отряд его лучших солдат добрался до вершины одной из гор, возвышавшихся над крепостью. Тогда царь вызвал предводителя противников и предложил ему взглянуть наверх, откуда посыпался град стрел, убивших его стражу.

Ошеломленный неприятель сдался и вручил Александру ключи от ворот со словами, что лишь высшее существо способно поднять своих солдат к небесам, а против бога бесполезно сражаться.

Так в очередной раз Александр победил в битве, не вступая в нее, вынудив противника сдаться благодаря «волшебной» демонстрации своего неоспоримого превосходства.

Это прекрасный пример Стратегического решения проблем или искусства находить решение неразрешимых задач с помощью обычной логики, но пользуясь приемами, которые идут вразрез со здравым смыслом, что позволяет открыть новые возможности, ранее недоступные из-за ограничений привычных схем.

В рассматриваемом нами случае, когда македонский царь и его выдающиеся советники столкнулись с безвыходной на первый взгляд

ситуацией, они сначала определили ее основные особенности, а затем выделили те подходы, которые не приведут к успеху, чтобы исключить их применение.

Отгалкиваясь от цели, которую необходимо было достичь, они стали разрабатывать идеальный сценарий, дающий гарантированный результат. Такой подход заставил их сместить фокус своего внимания с крепости на соседнюю гору, которая стала ключом к победе. После они сосредоточились на преодолении гладкого участка скалы, чтобы добраться до вершины. И вновь нашли идеальное решение, «изобретя» способ построить лестницу, которую придумали.

Как вы уже, наверное, заметили, путь от возникновения проблемы до ее решения представлял собой последовательность аналитических и творческих этапов, представляющих собой логическую цепочку. От цели, которая должна быть достигнута, мы возвращаемся к исходной точке, чтобы разбить проблему на несколько подклассов, находя для каждого из них свое решение. Их сумма дает общий результат.

Таков фундамент стратегической логики, то есть той ветви формальной логики, которая применяет модели вмешательства на базе по-

ставленной цели, подстраивая решение под особенности задачи, вместо того чтобы считать их предустановленными в соответствии с теориями, касающимися природы данного конкретного явления. Мы еще рассмотрим подробнее, какие приемы использовал Александр и его единомышленники, чтобы высвободить свою творческую энергию, сохранив при этом холодный ум. Спустя века ученые назовут эти приемы техниками Стратегического решения проблем.

В следующих главах книги нам предстоит убедиться, что великолепный пример находчивости Александра Великого — не просто проявление гениального разума, а образ мышления, включающий в себя несколько последовательных этапов, которые приводят к необычным открытиям.

Главное отличие Стратегического решения проблем заключается в постоянном обращении к стратагемам непривычной логики, которые используются и при планировании, и при непосредственном вмешательстве в ситуацию, требующую изменений.

В специальной литературе встречаются разные модели Решения проблем. Мы будем

придерживаться современной усовершенствованной версии, опирающейся на традиции Школы Пало Альто и сформулированной Центром стратегической терапии в Ареццо. Данная модель применима к проблемам любого типа и в совершенно разных областях. В том числе в эмпирических исследованиях, которые послужили методологической базой для многочисленных разновидностей терапий и стратегической коммуникации, получивших свое развитие в Центре стратегической терапии и успешно применяемых в тысячах клинических случаев при решении сотен управленческих проблем.

Именно эта особенность — отношение к жизненным сложностям и даже к болезням как к проблемам, для которых используются приемы логики, совмещенной с креативностью, — сделала модель, доступно описанную в книге, важным теоретическим и практическим приобретением для ученых, психотерапевтов и менеджеров по всему миру на протяжении долгих лет.

ЧТО ТАКОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ?

Карл Поппер (1972), знаменитый специалист по теории познания, выделял следующие фазы научного исследования на пути к открытиям:

- столкновение с проблемой;
- изучение всех предпринятых ранее попыток ее решения;
- поиск альтернативных решений;
- их применение;
- оценка результатов;

внесение изменений в стратегию до тех пор, пока она не станет эффективной.

Все перечисленное применимо к любому процессу Решения проблем, которое на самом деле и представляет собой строгий метод находжде-

ния решений в несколько этапов, которые соответствуют ходу научного исследования. Отличие в том, что наука ищет объяснение изучаемым явлениям, а Решение проблем — это «технология нахождения решений» или способов, позволяющих достичь заданной цели проекта.

Таким образом, наука интересуется природой явлений и их развитием с точки зрения причинности, случайности, необходимости, временности и т. д., чтобы дать объяснение предметам своего изучения, а технология предоставляет средства достижения определенной цели через разработку процедур и техник, помогающих устранить препятствия на пути к желаемым результатам.

Связь между наукой и технологией такая же, как между философией и логикой. Для первой важно «знать», для второй «уметь». В отличие от философского и научного знания, логическое и технологическое носит прикладной, а не умозрительный характер. Действительно, чтобы знать, как что-то делать, необязательно знать все. Достаточно того, что необходимо для достижения цели.

Взаимное влияние этих двух видов знаний очевидно, поскольку достижения в сфере

ИСКУССТВО РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

технологий способствуют развитию научных теорий, а последние, в свою очередь, улучшают оперативные возможности. Однако здесь важно обратить внимание на тот факт, что человек, занятый Решением проблемы, в процессе своего вмешательства отказывается от теоретического/научного «знания» и прибегает к логическому/технологическому «умению». Бертран Рассел учит нас, что для выполнения строгих процедур необходимо иметь разные «логические уровни».

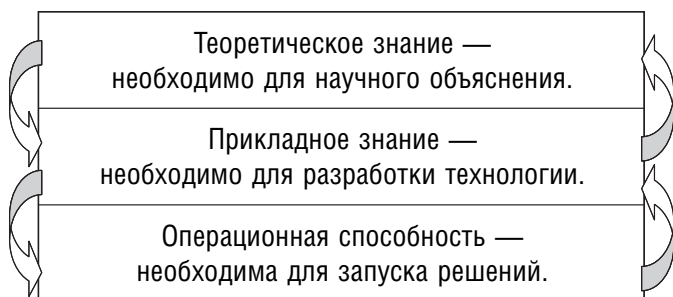


График 1. Логические уровни анализа явления или задачи

Очень важно их отделять, поскольку при столкновении с проблемой часто начинают искать ее объяснение, а не решение. И таким образом попадают в капкан, ведь чтобы решить проблему, не нужно сначала ее объяснять, порядок действий скорее обратный. Объяснения, лишённые эмпирических

доказательств, базируются на нашем априорном знании и лишь сбивают с правильного пути.

Эмиль Чоран сказал: «Любая проблема оскверняет какую-нибудь тайну; в свою очередь, проблема оказывается оскверненной ее решением». Другими словами, именно решения объясняют проблему, а не наоборот.

Пожалуй, самым удивительным следствием такого подхода станет освобождение разума человека, занимающегося Решением проблем, от оков линейного причинного мышления и открытие прагматической перспективы, ориентированной на *нахождение решения в настоящем, а не на поиск объяснения в прошлом*. Иначе говоря, если найти и изучить то, что не сработало и по-прежнему не дает результата, а еще то, что сработало и может снова оказаться эффективным, получится перенести фокус внимания на оценку текущего состояния проблемы и его изменения вместо выяснения причин, которые когда-то привели к появлению сложностей.

Это критическое отличие. Для научного знания может оказаться важным, как возникло явление, и тогда придется разбираться, какие

процессы послужили ему причиной. А вот технологию интересуется, как проблема проявляет себя в настоящем. На практике, если я хочу внести решающее изменение, то могу сделать это на основании текущей динамики: никто не в состоянии повлиять на прошлое. Мало того, нередко между тем, как проблема появилась, и тем, как она выражается сейчас, лежит пропасть. Следовательно, изучение причин в прошлом контрпродуктивно для поиска решения проблем в настоящем. Эта эмпирическая истина относится к тем формам знания, которые труднее всего донести, поскольку наше обучение опиралось на традиционную рациональность, высшей формой проявления которой являлось объяснение причин. Мы получали знание в виде философских «объяснений», а не «прикладное знание» технологических «решений».

Необходимо перейти от абстрактных знаний к конкретным умениям, а значит, от анализа «почему» мы сдвигаемся к оценке того, «как работает» реальность, которую мы хотим изменить.

Прекрасным примером на эту тему может послужить следующая задача. Возьмем шахматную доску, состоящую, как вам наверняка