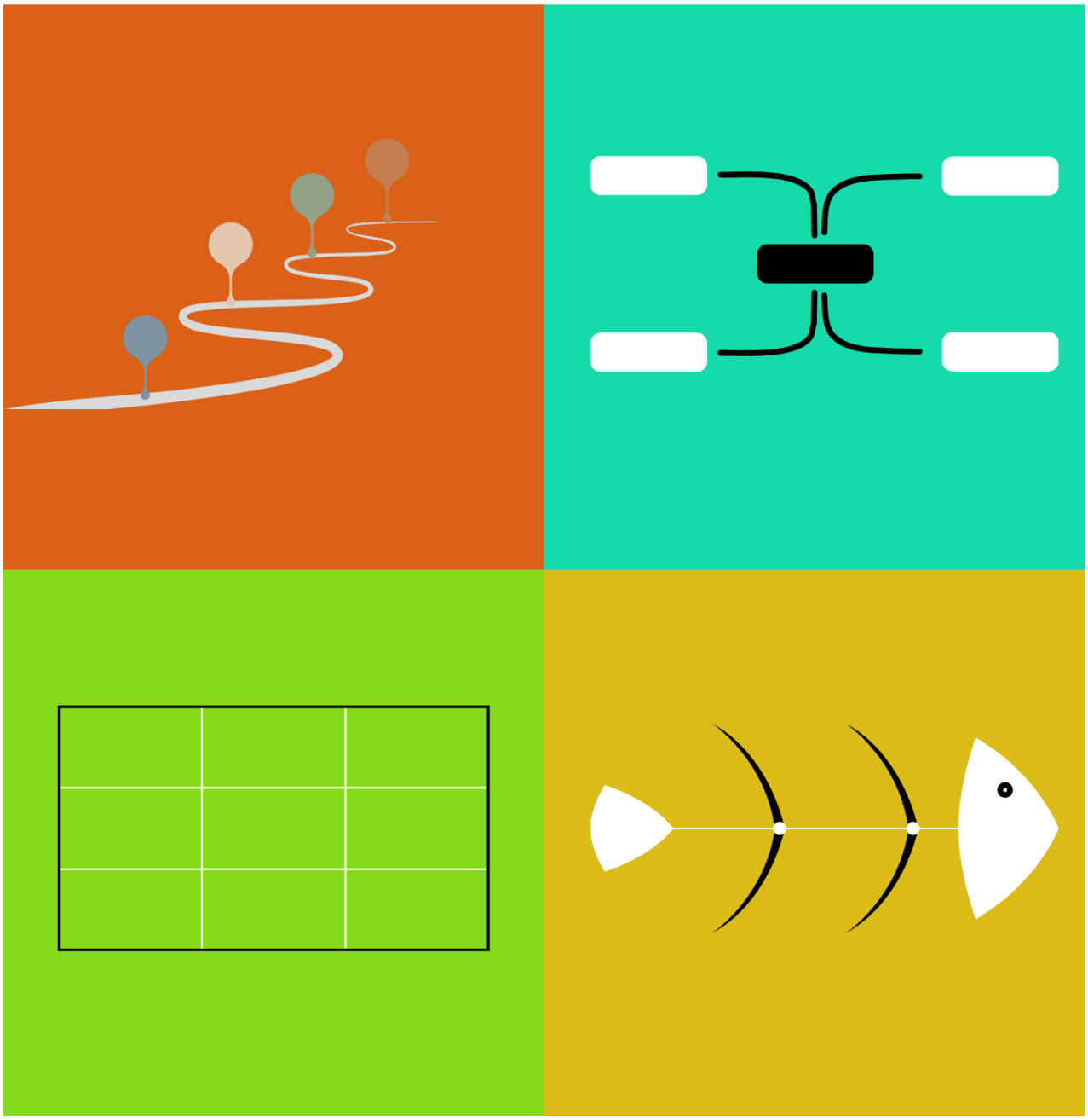
RECONT

НАЙДИ РЕШЕНИЕ!

Николай Юрьевич Рысёв



Коллеги, друзья!

Меня зовут Николай Юрьевич Рысёв. Я – директор тренинговой компании RECONT, бизнес-тренер, эксперт по обучению управлению, переговорам и продажам, а также автор книг.

Я с великим удовольствием представляю избранные главы из моей новой книги «Найди решение!». Эта книга – настоящий компас в мире принятия решений, будь то в вашей личной жизни или в ваших деловых начинаниях.

В чем особенность книги? Ключевым преимуществом, является то, что в большинстве глав приводятся примеры использования различных методов, делая ее своеобразным тренажером для развития навыков поиска и принятия решений прямо во время чтения.

В книге рассматриваются алгоритмические и эвристические способы принятия решений, методы визуализации задачи, причинно-следственная диаграмма Исикавы, список Алекса Осборна, связывающий алгоритм Герберта Кровица, «Ящик идей», метод анализа рисков «Галстук-бабочка». А также мыслительные техники «Обратная установка», «Случайное слово», «Идентификация с другой профессией» и множество других техник, способствующих креативному и критическому мышлению.

Каждая глава начинается с увлекательной загадки, направленной на стимуляцию мышления. В конце каждой главы приводится ответ на загадку и выводы, относящиеся к поиску и принятию решений в жизни.

Если вы захотите прочитать книгу целиком, то вы можете ее приобрести в нашем интернет-магазине.

И, если вы захотите обсудить корпоративный тренинги по принятию решений, управлению и продажам, то, пожалуйста, без колебаний звоните или пишите мне.

Искренне Ваш,

Николай Юрьевич Рысёв
+ 7 921 953 21 22
recont@recont.org

Содержание

5. Что хорошо для продаж, плохо для принятия решений……3
6. Семь шагов принятия решений……...10
10. Постановка вопроса, структурирование задачи……..18
13. Причинно-следственная диаграмма Исикавы («рыбий скелет»)……...23
14. Создание таблицы (матрицы)……...29
15. Наложение на систему координат……35
19. Идентификация с живым и животным миром…….....41
24. Изменение и соединение слов……..45
27. «Галстук-бабочка»…….....51

Об авторе……..61

5. Что хорошо для продаж, плохо для принятия решений

(Вернуться к содержанию книги)

Как вы охарактеризуете Константина и Александра? Что вы думаете об Александре и Константине?

Константин: умный, старательный, импульсивный, требовательный, упрямый, завистливый.

Александр: завистливый, упрямый, требовательный, импульсивный, старательный, умный.

И еще пара вопросов, на которые нужно написать ответы прямо сейчас.

- Самая высокая секвойя выше или ниже 365 метров?
- Как вы думаете, какой высоты самая высокая секвойя?

Вдохновением для этой главы послужили книга Даниэля Канемана «Думай медленно, решай быстро» (которую я всем рекомендую прочитать) и мои многочисленные показательные эксперименты, которые я проводил и провожу в рамках тренингов по продажам и тренингов по принятию решений (которые я всем рекомендую заказать у нашей компании www.recont.org), чтобы продемонстрировать закономерности в продажах и при принятии решений.

Эвристики в продажах и при оказании влияния — это интуитивно-бессознательные способы принятия решения, когда человек выбирает автоматически. Эвристики при оказании влияния в переговорах и продажах позволяют оппоненту или клиенту принимать решения быстро, а продавцу — быстро влиять на выбор клиента.

Мы рассмотрим в этой главе несколько эвристик. Также мы проанализируем, как данные эвристики работают при принятии решений у руководителей. Одной из ключевых мыслей данной главы является следующее: что хорошо для продаж (и оказания влияния в личной жизни), плохо для принятия решений.

Сознательно повторю важную, по моему мнению, мысль. Одни и те же психологические закономерности, одни и те же эвристики могут играть нам на руку, когда мы являемся менеджерами по продажам и убеждаем клиента, когда мы оказываем влияние в переговорах, когда влияем в обычной жизни, и могут мешать нам, когда мы принимаем бизнес-решения и решения в личной сфере. Давайте разберем поподробнее, как это происходит и что нам делать.

Эффект простого предъявления

Роберт Зайонц провел эксперимент, который доказывает, что чем чаще вы встречаемся с каким-то стимулом (будь то слово, символ, утверждение или человек), тем больше мы ему доверяем и относимся с симпатией.

В университетской газете Мигичана публиковали незнакомые слова: *kadirga, saricik, biwonjni, nansoma* и *iktitaf.* Причем их печатали с разной частотой. Когда кто-то спрашивал, что они значат, газета отвечала, что рекламодатель предпочел не раскрывать значение данных слов и попросил остаться неизвестным.

Kadirga, saricik, biwonjni, nansoma, iktitaf.

Когда показы слов закончились, провели анкетирование среди студентов, задавая вопрос, значит ли, по их мнению, каждое слово что-то положительное или отрицательное, хорошее или плохое. Как вы уже поняли, чем чаще появлялись слова, тем чаще они оценивались в качестве хороших, которые вызывают большее доверие. Эксперимент неоднократно повторялся на других объектах, к примеру на лицах.

Роберт Зайонц объясняет эффект простого предъявления эволюционным развитием: в мире многое представляло (и представляет сейчас) опасность. И чем

чаще люди сталкивались с каким-то стимулом, который оказывался безопасным, тем больше они ему доверяли. Как вы понимаете, с точки зрения продаж и оказания влияния нам выгодно предъявлять клиенту (или мужу/жене) одни и те же названия и аргументы, чтобы он все больше и больше доверял данной информации.

Но с точки зрения принятия решений опасайтесь эффекта простого предъявления. Доступные слова, образы, утверждения и люди могут вызывать у вас положительную реакцию не потому, что они правильные и хорошие, а потому что они просто чаще предъявлялись вам!

Кстати, еще Гюстов Лебон в книге «Психология масс», изданной в 1895 (!) году, говорил, что чем чаще повторять какую-то идею, даже без доказательства, тем больше люди будут в нее верить. Это работает все тот же эффект простого предъявления.

Эффект ореола и эвристика доступности

Знаменитый психолог Соломон Аш демонстрировал двум группах испытуемых описание Алана и Бена и затем просил высказать мнение о их личностях.

Как вы охарактеризуете Алана и Бена?

Алан: умный, старательный, импульсивный, требовательный, упрямый, завистливый.

Бен: завистливый, упрямый, требовательный, импульсивный, старательный, умный.

Как вы уже догадались, Алана люди считали более позитивным персонажем, чем Бена. И вы понимаете, почему это происходило? Потому что первые слова, которые описывали человека, влияли на восприятие личности в целом и остальных характеристик в частности. Вы же видите, что Алан и Бен описаны одними и теми же словами?! Просто порядок поменялся.

Мы, психологи, объясняем это эффектом ореола и эвристикой доступности. Эффект ореола — это когда одно положительное качество в человеке вызывает у вас установку толковать и другие характеристики этого человека в позитивном русле. А эвристика доступности означает то, что на нас влияет в большей степени, что более доступно для нашего сознания. В случае эксперимента Соломона Аша первые слова более доступны, чем последние.

Так что, принимая решения и рассматривая разные характеристики объектов или людей, ставьте отрицательные качества и в начале, и в конце, и в середине.

Чтобы избавиться от эффекта ореола и влияния доступности, можно еще перемежать положительные и отрицательные черты.

А если вы продаете что-то, продвигаете какую-то идею, то начинайте с положительных, самых сильных качеств! И тогда эвристика доступности будет работать на вас!

Эффект привязки

Эффект привязки объясняет многое в нашей жизни — и умение некоторых людей добиваться своего в переговорах, и почему на нас так сильно влияет пропаганда, и почему мы иногда даем такие разные оценки одним и тем же явлениям.

Посетителям музея в Сан-Франциско задавали два вопроса. Одну группу людей спрашивали.

- Самая высокая секвойя выше или ниже 365 метров?
- Как вы думаете, какой высоты самая высокая секвойя?

Второй группе задавали такие два вопроса.

- Самая высокая секвойя выше или ниже 55 метров?
- Как вы думаете, какой высоты самая высокая секвойя?

А теперь внимание!

- Средняя оценка в ответах на второй вопрос в первой группе — 257 метров.
- Средняя оценка в ответах на второй вопрос во второй группе — 86 метров.

ЭФФЕКТ ПРИВЯЗКИ

ДВА ВОПРОСА ПЕРВОЙ ГРУППЕ

- Самая высокая секвойя выше или ниже 365 метров?
- Как вы думаете, какой высоты самая высокая секвойя?

Средняя оценка в ответах на второй вопрос — 257 метров.

ДВА ВОПРОСА ВТОРОЙ ГРУППЕ

- Самая высокая секвойя выше или ниже 55 метров?
- Как вы думаете, какой высоты самая высокая секвойя?

Средняя оценка в ответах на второй вопрос — 86 метров.

Поразительные результаты! Вы представляете, насколько на ответ на второй вопрос влияет число, которое указано в первом вопросе?! Уму непостижимо, как же мы все управляемы! Или, по крайней мере, большинство из нас.

Понятно, почему это происходит? Потому что 365 и 55 метров задают для нас некоторый ориентир, от которого мы начинаем отталкиваться в нашей оценке. Потому что наша оценка привязывается к заданным цифрам!

Я сам сотни раз проводил подобные эксперименты на тренингах по продажам, переговорам и принятию решений. К примеру, одной группе людей я говорил, что стоимость картины, которую я приносил с собой, по оценкам экспертов — около 2000 рублей, второй группе я говорил, что эксперты оценили эту картину в 200 000 рублей. Результаты потрясающие! В первой группе люди тяготели оценить ее в 1000 рублей, 5000 рублей. Во второй группе я слышал — 20 000, 50 000, 100 000.

Представляете? Вы представляете, насколько на нас влияет информация, которая привязывает наше решение к определенным цифрам и фактам? Теперь, я надеюсь, да!

И, как часто я говорю, то, что хорошо в продажах, плохо в принятии решений. Если вы продавец, вам следует пользоваться эффектом привязки, чтобы убеждать клиентов в обоснованности цены. Если вам нужно убедить друзей в споре, то вы тоже можете использовать эффект привязки.

Если вы руководитель, который принимает решение, или вы принимаете решение в своей личной жизни, то вам стоит понимать, что ваши оценки является часто не результатом вашей аналитической деятельности, но результатом эффекта привязки. Остерегайтесь привязок при принятии решений!

Почему не нужно слишком много аргументов, чтобы быть уверенным в своем решении?

Что влияет на нашу самооценку? Может быть, количество случаев, которые усиливают нашу самооценку и которые мы можем вспомнить, или легкость, с которой мы достаем их из своей памяти?

Психолог Норберт Шварц проводил следующий эксперимент. Одну группу людей он просит перечислить шесть случаев своей настойчивости. А затем просил людей оценить свою настойчивость. Вторую группе он предлагал вспомнить 12 случаев своей настойчивости. И затем также просил участников эксперимента оценить субъективно свою настойчивость.

Как вы думаете, в какой группе участников субъективный показатель настойчивости оказался выше? А теперь внимание, ответ! Там, где перечисляли только 6 раз, а не 12! Удивительно, правда? Ведь, казалось бы, большее количество случаев убеждает тебя в чем-то сильнее. А нет! Если каждый последующий пример тебе приходится вспоминать с трудом, если теряется легкость, доступность, то ты начинаешь больше сомневаться в своем качестве, пример которого ты вспоминаешь.

Этот парадоксальный эксперимент был подтвержден не раз, причем на разных примерах.

- Люди менее довольны автомобилем, если вынуждены перечислить слишком большое количество преимуществ.
- Уверенность людей в том, что какого-то события можно избежать, уменьшается после того, как их просят перечислить максимальное количество способов того, как его можно избежать.
- И люди меньше уверены в своем решении, если их просят перечислить слишком большое количество аргументов в пользу своего выбора! Удивительно, правда?

Почему такое происходит? С каждым разом человеку все сложнее и сложнее вспомнить аргумент или случай, и он начинает все больше и больше сомневаться, не принимая во внимание то, сколько вариантов он только что умудрился найти в своей памяти! Во всем виновата эвристика доступности — на нас часто в большей степени влияет то, что более доступно для нашего сознания.

Норберт Шварц задумался, как можно убрать этот эффект. И знаете, что он сделал? Он предупредил заранее, что включит музыку во время эксперимента, которая, в свою очередь, может помешать быстро вспоминать случаи настойчивости. Что же произошло? Субъективная оценка настойчивости была одинаково

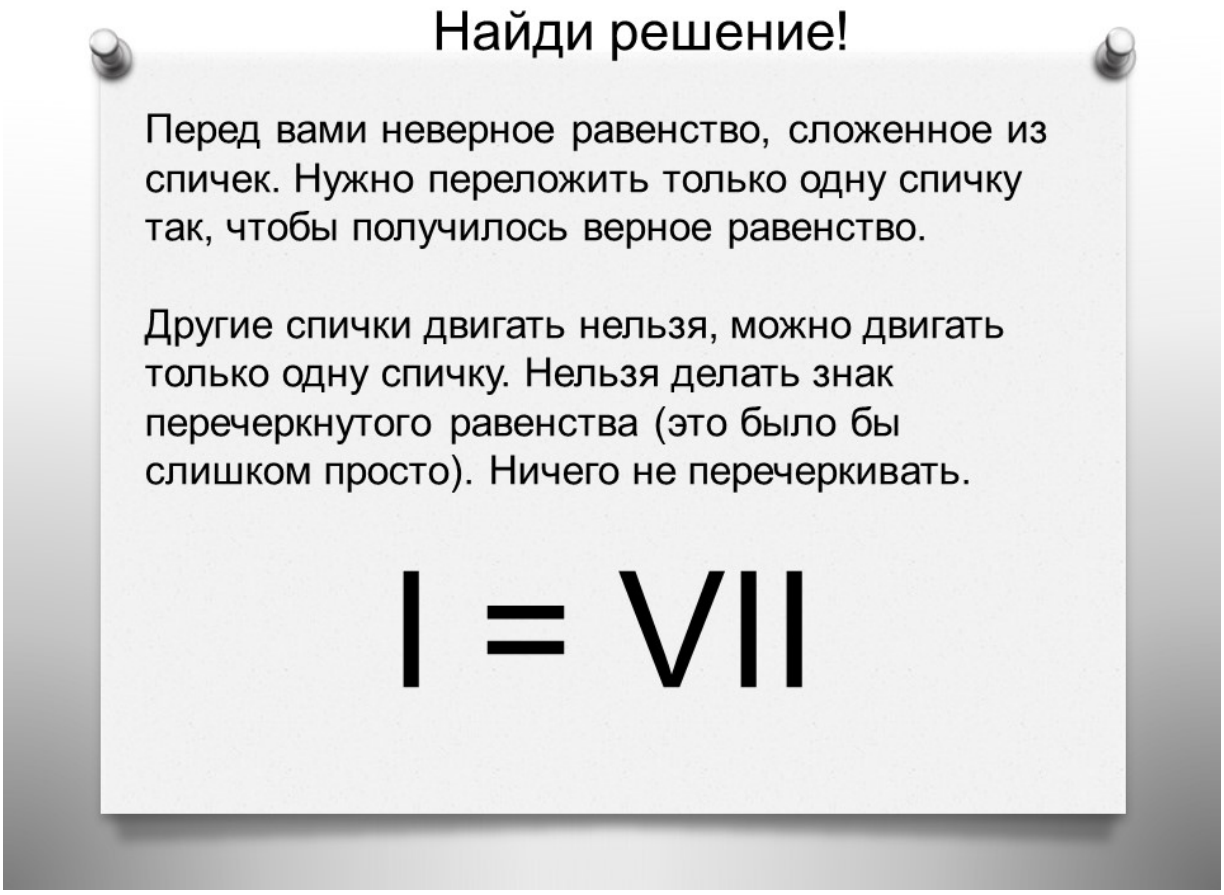
высокой, и когда люди вспоминали 6 случаев, и 12! Потому что у людей было объяснение снижения скорости!

Как можно это использовать в продажах, переговорах, оказании влияния в личной жизни и при принятии решений?

- Если вы убеждаете других людей, не просите вспоминать и не старайтесь сами использовать слишком много аргументов.
- Если вы принимаете решение командой и анализируете разные варианты, предупредите всех, что с каждой новой попыткой вспоминать или придумывать будет сложнее. Тогда у команды не будет падать уверенность.
- Если вы принимаете решение самостоятельно, не ставьте себе цель найти как можно больше аргументов в пользу того или иного варианта. Если вы рассматриваете альтернативу, то количество аргументов в пользу разных вариантов должно быть одинаковым.

6. Семь шагов принятия решения

(Вернуться к содержанию книги)

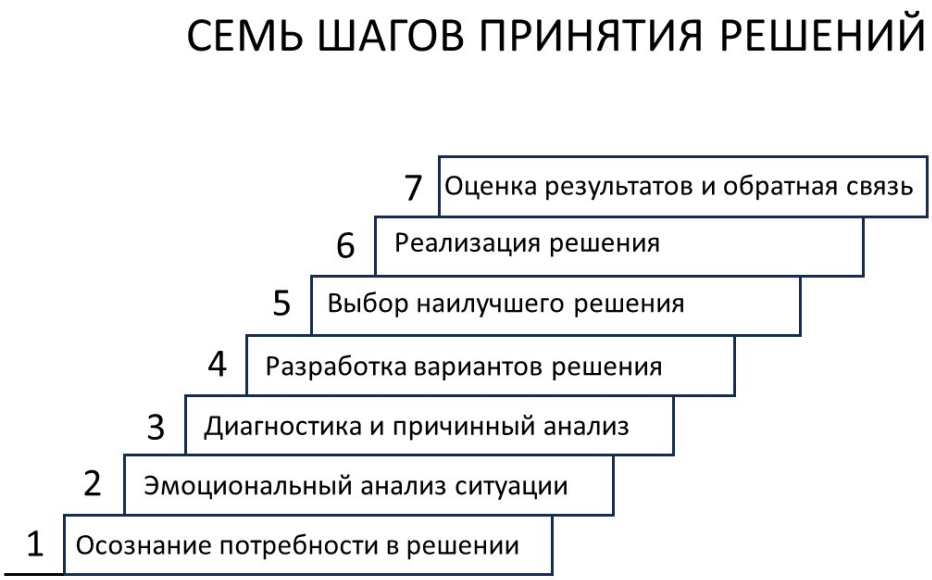


Теперь давайте обратимся к тому, как принимать алгоритмические решения. Существует семь шагов, которые обеспечивают планомерное движение по процессу выбора оптимального варианта. 1 = 7. Одно решение равно семи шагам, которые мы предпринимаем, чтобы его найти и принять.

1. Осознание потребности в решении.
2. Эмоциональный анализ ситуации.
3. Диагностика и каузальный (причинный) анализ.
4. Разработка вариантов решения.
5. Выбор наилучшего решения.
6. Реализация решения.
7. Оценка результатов и обратная связь.

Перед тем как вы, мой дорогой читатель, будете возмущаться и ворчать, что это слишком простая модель, задайте себе вопрос: «А как часто я сам последовательно пользуюсь данными шагами, чтобы принять важное решение?»

И задайте себе второй вопрос, пожалуйста: «А как я реализую каждый шаг? Что я делаю конкретно?»



Первый шаг. Осознание потребности в решении

Иногда кажется очевидным, что пришло время в принятии решения. У вас часто глохнет машина — понятно, что нужно ехать к ремонтникам. Помидоры, которые вы покупаете в определенном месте, стали водянистыми и невкусными — разумеется, стоит поискать новый овощной магазин.

У вас увеличился процент увольняющихся сотрудников, вам как руководителю, безусловно, нужно разбираться в ситуации. Продажи в компании падают каждый месяц в течение квартала — пора анализировать то, что происходит. Уже неделю идет снег, пора думать, куда ехать кататься на лыжах. С рынка ушел ваш главный конкурент, нужно срочно завоевывать его клиентов.

Но бывает так, что потребность в принятии решения не очевидна. И примеры таких случаев меньше всего приходят мне сейчас в голову. Потому что их не так легко диагностировать! Это как зуб, который надо было вылечить еще год назад, а теперь приходится его вырывать.

Для того чтобы выявлять потребности в решении на ранних этапах, нужно регулярно, скажем, раз в полгода, проводить инвентаризацию своей жизни и работы. В процессе такой внутренней диагностики вы можете осознать, что пора

искать новую работу, потому что налицо знаки того, что грядут изменения в компании и вы можете лишиться своего места.

Если вы руководите отделом продаж, есть вероятность того, что в процессе регулярного аудита своей деятельности вы обнаружите некоторый застой в продажах или снижение мотивации менеджеров по продажам. Значит, нужно будет принимать решение по этому поводу.

Если вы руководите бизнесом и видите, что конкуренты начали использовать новые методы поиска клиента, а вы нет, то, возможно, настал момент для принятия решения. Если ваш друг перестал вам звонить, то, вероятно, вам нужно принять решение серьезно с ним поговорить, почему так происходит, или хотя бы встретиться с ним и поболтать.

Второй шаг. Эмоциональный анализ ситуации

Не забывайте, что сначала у нас идет эмоциональная реакция, а затем логическая. Эмоции срабатывают в первую очередь, хотим мы этого или нет. Поэтому нужно прислушаться к своим импульсам. Эмоции одновременно являются и нашими союзниками, и нашими врагами. Если мы прислушиваемся к ним и принимаем их во внимание, они работают на нас, если мы поддаемся им полностью, они не самые лучшие наши советчики.

Эту стадию при принятии решения чаще всего пропускают, как будто бы мы логичные роботы. А зря!

Что вам нужно сделать?

- Назвать для самого себя эмоции, которые вы испытываете.
- Объяснить для себя эти эмоции.
- Подумать, как вы примете во внимание данные эмоции, но одновременно не отдадитесь им.

Зачем нужно уделять внимание собственным эмоциям при принятии решения? Вспомните себя, когда вы оттягиваете принятие решения. Почему вы это делаете? Вам не хочется, вы боитесь, вам лень… В любом случае, это эмоции, которые препятствуют сделать выбор. Тогда нужно их проанализировать.

Вы очень хотите что-то купить, у вас невозможный зуд новинки, вы просто уже и часа не можете подождать. Или вы хотите инвестировать деньги в новый бизнес, и вам уже не терпится все начать. Откуда это нетерпение, полезно ли оно вам? Не потеряете ли вы что-то из-за непродуманных действий? Необходимо проанализировать свое эмоциональное состояние.

Уже пережив эмоцию, признав и назвав ее, вы лучше начинаете понимать себя.

Третий шаг. Диагностика и каузальный (причинный) анализ

Следующий шаг — это понимание причин того, что происходит. Для этого рекомендую отличную технику «Пять почему». Вы пять раз подряд задаете вопрос «почему?», причем задаете его по отношению к полученному ответу. Приведу пример.

Допустим, человеку все чаще и чаще скучно по вечерам. Он задает первый вопрос: «Почему?» И отвечает на него: «Потому что я все основное время сижу дома и смотрю кино». Теперь надо задать вопрос: «Почему я все основное время сижу дома и смотрю кино?» Человек отвечает: «Потому что я привык так жить». Надо задать третий раз вопрос: «Почему я привык так жить?» И вот ответ на него: «Потому что я не пробую нового». Надо спросить в четвертый раз: «А почему я не пробую нового?» Ответ: «Потому что я боюсь». И последний, пятый вопрос: «Почему я боюсь?» И пятый ответ: «Потому что надо мной не раз смеялись».

Итак, у нас есть несколько ответов, каждый из которых достоин внимания и своего решения. А ответ на последний вопрос может являться корневой причиной проблемы, и на нем нужно особо сосредоточиться.

И возьмем другой пример. Предположим (хотя тут и предполагать не надо), что человек недоволен тем, сколько он зарабатывает. Первым вопросом будет: «Почему я так мало зарабатываю?» Ответ напрашивается сам: «Потому что на данной работе не платят больше». Второй вопрос: «Почему я выбрал данную работу?» Ответ: «Потому что не нашел ничего другого». Третий вопрос: «Почему я не нашел другой работы?» И ответ будет: «Потому что не учитывал всех возможностей». И задаем четвертый вопрос: «А почему я не учитывал всех возможностей?» А ответ звучит так: «Потому что не посвятил этому достаточное внимание и время». И наконец вопрос номер пять: «Почему я не посвятил этому достаточное внимание и время?» И ответ номер пять будет следующий: «Потому что не знал, где и что искать!»

И теперь мы можем искать варианты решения на каждый из ответов. Эта техника стремится сконцентрировать ваше внимание на корневых причинах, и поэтому вам более важные не первые, а последние ответы, которые могут принципиально по-другому раскрыть для вам проблему.

И давайте рассмотрим третий пример, строго для бизнеса. Предположим, продажи снижаются. Первое «почему». «Почему у нас снизились продажи?» Ответ: «Потому что менеджеры меньше продают из-за усилившейся конкуренции».

Второе «почему». «Почему менеджеры меньше продают из-за усилившейся конкуренции?» Ответ: «Потому что не знают, как реагировать на более низкую цену наших конкурентов». Третье «почему». «Почему менеджеры по продажам не знают, как реагировать на более низкую цену наших конкурентов?» Ответ: «Потому что, во-первых, мы не создали для них четкие ответы, и, во-вторых, у нас нет хорошей тренировки менеджеров по продажам». Четвертый вопрос: «Почему мы не создали для менеджеров четкие ответы и стратегию поведения, когда клиенты выбирают конкурентов?» Ответ: «Потому что всегда это откладывали на потом и были более важные дела». Пятый вопрос: «Почему откладывали на потом?» Ответ: «Потому что не считали это достаточно важным».

Теперь надо пройтись по списку всех вопросов и ответов и выбрать то, с чем будете работать в первую очередь. Вам нужно выбрать самую важную причину, которая влияет на объем продаж. И напоминаю, что лучше идти от последних ответов, потому что они могут зрить в самый корень!

Еще одна техника анализа причин также связана с вопросами. Но в данном случае нужно задать разные вопросы. Вот их примерный список.

- Насколько сильно состояние неустойчивости, в котором оказалась компания, мой отдел или я лично?
- Когда это произошло?
- Где это произошло?
- Как это произошло?
- С кем это произошло?
- В чем состоят причинно-следственные взаимосвязи? Какие действия привели к нежелательным последствиям?
- Можно ли было этого избежать?
- Насколько оперативно следует устранить проблему?

Если вы честно проанализируете вашу проблему по всем данным вопросам, то я вам гарантирую, что вероятность нахождения лучшего решения увеличивается значительно!

Как вы видите, причинный анализ может пролить свет на многие проблемы.

Четвертый шаг. Разработка вариантов решения

Помните, мы на предыдущем шаге обсуждали проблему вечерней скуки? У нас получилось пять ответов на пять вопросов «Почему?». Давайте на каждый вопрос придумаем решение.

- Потому что я все основное время сижу дома и смотрю кино. Решение — два раза в неделю ездить к друзьям, гулять по городу, ездить на конференции.
- Потому что я привык так жить. Решение — раз в неделю пробовать что-то новое.
- Потому что я не пробую нового. То же самое решение — раз в неделю пробовать что-то новое.
- Потому что я боюсь. Первое решение — лучше исследовать свой страх. Второе решение — идти навстречу страху, чего боишься, то и делать в первую очередь. В рамках разумного, естественно.
- Потому что надо мной раньше смеялись, что было очень неприятно. Решение — отделить прошлое от настоящего. Сказать себе, что твое прошлое на тебя влияет, но не полностью определяет. Второе решение — научиться смеяться над собой вместе с другими. Третье решение — смеяться над другими в ответ.

Неплохо получилось, правда? Есть над чем поразмыслить!

У нас еще будет глава, в которой мы разберем подробно методы поиска решений. Так что переходим к следующему шагу.

Пятый шаг. Выбор наилучшего решения

Часто наилучший вариант решения — это тот вариант, который, во-первых, соответствует вашим целям и, во-вторых, потребляет наименьший объем ресурсов. Но тут могут быть и другие критерии лучшего решения. Поэтому для вас является действительно важным выбор критерия или нескольких критериев для принятия решения.

Повторюсь, намеренно повторюсь, для выбора наилучшего решения надо определиться с критериями выбора. Этот момент люди часто упускают при принятии как личных, так и бизнес-решений. Казалось бы, это просто: сказать себе, с какой точки зрения мы оцениваем эффективность решения. Доход, прибыль, уровень вашей радости и счастья, стабильность, развитие, соответствие нормам и правилам?

Но не все и не всегда это делают.

А какие критерии чаще всего вы выбираете, чтобы оценить принятое решение?

Так что при принятии следующего решения, вернее, при выборе его оптимального варианта сначала напишите 3–5 критериев выбора, затем выберите 1–2 и уже, основываясь на этих критериях, определяйтесь с вариантом действий.

И так поступайте каждый раз при принятии важных решений. Ответьте сначала на вопрос: «По каким критериям я буду выбирать наилучшее решение?» А уж затем ищите ответ на вопрос: «Что для меня или для нас является наилучшим решением исходя из данного критерия?»

Шестой шаг. Реализация решения

Перечислим несколько законов реализации решений. Рекомендую распечатать и разместить у себя на рабочем столе на видном месте.

- Чем больше усилий предполагает реализация решения и чем ниже вероятность достижения цели, тем с большей уверенностью можно сказать, что решение умрет на этапе реализации.
- Многие решения в компаниях не были реализованы, потому что либо люди забыли, что они были приняты, либо каждый думал, что реализацией должен заниматься другой.
- В процессе реализации решения всегда будут неожиданные трудности.
- В вашей жизни в целом и на работе в частности всегда будут люди и обстоятельства, которые сопротивляются реализации принятого решения.
- Чтобы закончить дело, нужно предпринять волевое усилие.

Допустим, вы приняли решение улучшить подготовку менеджеров по продажам. Вы разработали план обучения, как внутреннего, так и с помощью внешних бизнес-тренеров. Но если вы не будете придерживаться плана, если вы будете говорить себе, что есть более важные задачи, чем обучение людей (а вам всегда будет казаться, что они действительно есть), то вы так и не реализуете свое решение.

Или вы решили похудеть. Вы продумали все шаги, которые приведут вас к вашим «минус 10 кг». А как насчет реализации принятого решения?

Вы решили освоить новую профессию, которая, во-первых, более интересна, во-вторых, приносит больше денег. Дело за малым! На самом деле, за очень большим — за реализацией.

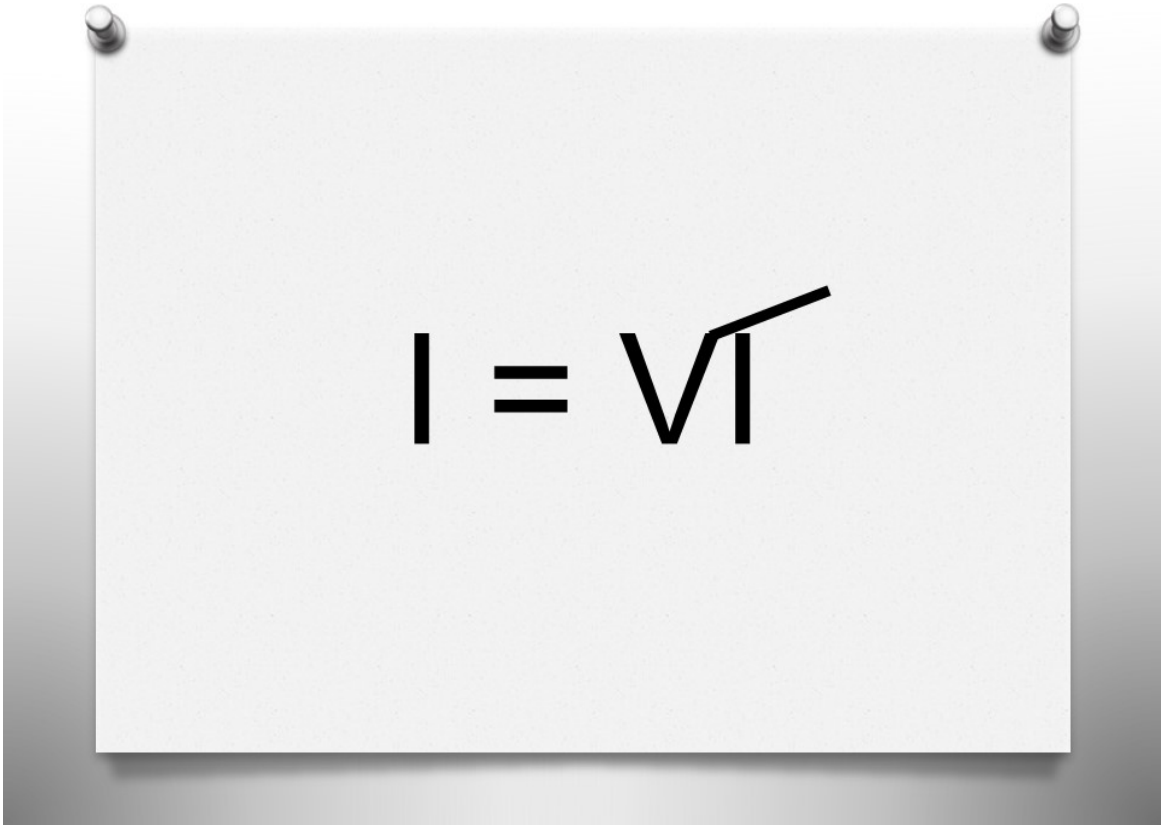
Седьмой шаг. Оценка результатов и обратная связь

После того как решение было выполнено, нужно оценить, насколько вы довольны результатами. Того ли вы ожидали, что получили? Могло ли получиться лучше? И если вы работали вместе с другими, то дайте им конструктивную обратную связь и получите ее от них.

Каждая работа, каждый этап жизни должен заканчиваться работой над ошибками! Самая главная человеческая ошибка состоит в том, что мы не признаем собственных ошибок.

Пробегитесь, пожалуйста, по алгоритму семи шагов принятия решений. И отметьте для себя те 1–2 пункта, которые вы делаете лучше всего, и 1–2 шага, над которыми вам надо серьезно поработать. Прямо с сегодняшнего дня поработать!

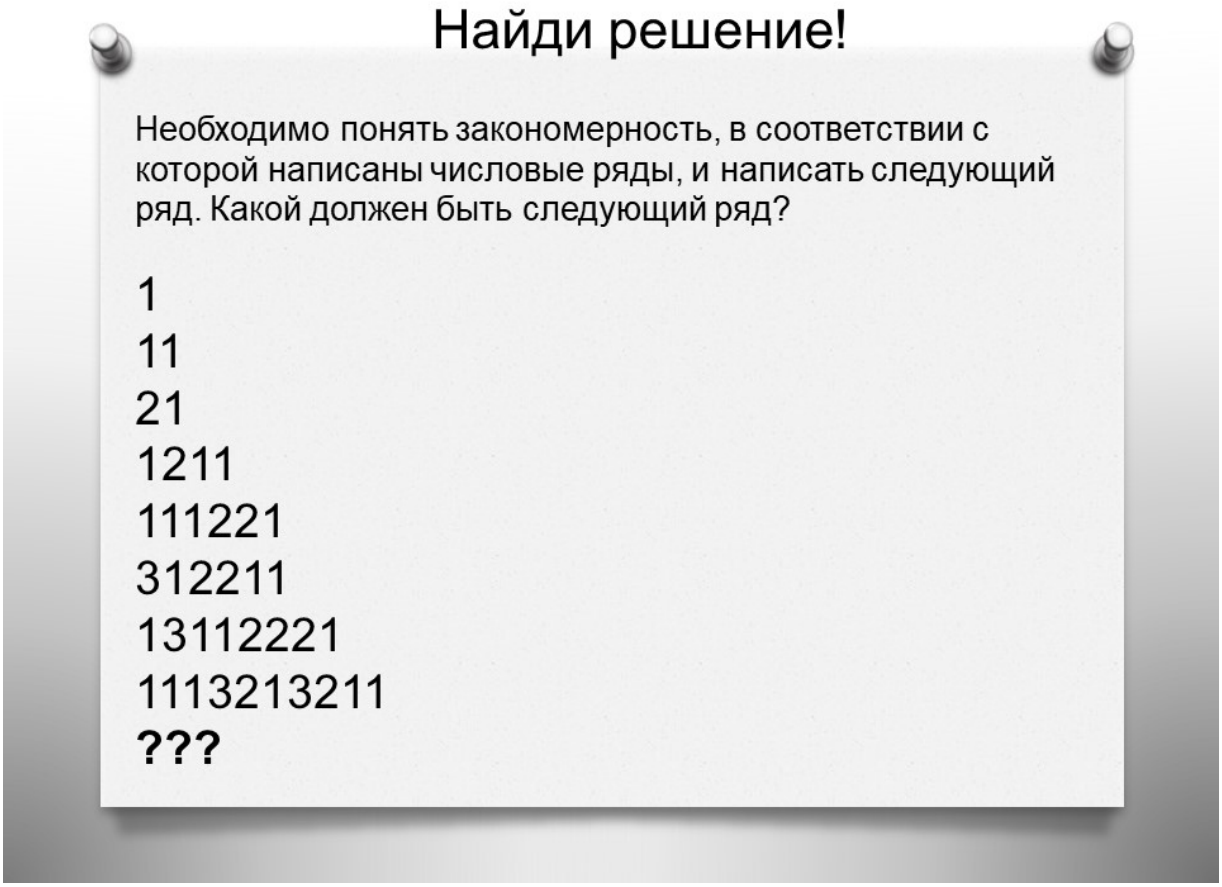
И теперь примите за правило. Как только вы намереваетесь принять важное стратегическое или хотя бы тактическое решение в своей жизни, смотрите на этот алгоритм и двигайтесь по нему. А мы двигаемся дальше по книге!



С одной стороны, важно двигаться по семи шагам принятия решения. С другой стороны, быть оригинальным, выходить из стандартной среды, переключать восприятие — это важная часть поиска и принятия решений! Для того, чтобы найти нужное решение!

10. Постановка вопроса, структурирование задачи

(Вернуться к содержанию книги)



Правильно сформулированный вопрос — это на 50% найденный ответ. Вопрос подобен подарку на день рождения или Новый год, разворачивая который, мы обнаруживаем ответ. Вопрос фокусирует нас на определенной части действительности, она заставляет нас посмотреть на мир и на себя определенным образом. О глупцы, недооценивающие значение вопросов! К вам я взываю! О глупцы, недооценивающие значение вопросов! Вас я молю! Продолжайте делать то, что делаете, и ничего не меняйте. Потому что мы будем делать по-другому и будем вести в счете, будем лидировать в игре, имя которой бизнес, имя которой жизнь.

Но если вы решаете какой-то личный вопрос, не сформулировав его до конца, если вы недооцениваете силу правильно заданного вопроса, то в данном случае я не буду злорадствовать и иронизировать, а сразу вас призову использовать техники постановки вопросов.

Допустим, вы ощущаете снижение мотивации персонала. Вы задаете себе вопрос: *Как повысить мотивацию персонала?* Вроде как вопрос задан, и нам

осталась только малость — ответить на него. Но ощущение простоты иногда может быть обманчивым. Не тот ли это случай? Давайте поиграем с вопросом, создадим разные варианты данного вопроса и пожонглируем ими. Вот что вам предлагается.

Техника «Переформулировка вопроса»

1. Сформулировать вопрос.
Как повысить мотивацию персонала?

2. Переформулировать его, заменяя исходное вопросительное слово на другие.
Как повысить мотивацию персонала? *Зачем* повышать мотивацию персонала? *Кто* повысит мотивацию персонала? *Что* повысит мотивацию персонала? *Насколько* повысить мотивацию персонала?
Получаются новые вопросы, новые настроения, новые точки зрения. Будем их пока копить и ничего не вычеркивать. Еще успеем.

3. Переформулировать исходный вопрос, применяя слова-синонимы, тем самым меняя направление нашего полета (или карабканья) мысли.
Как *повысить мотивацию персонала*? Как *увеличить производительность труда*? Как *побудить людей работать лучше*? Как *увеличить скорость работы*? Как *вовлекать людей в работу*?
Чувствуете, снова появляются новые грани? Продолжаем копить вопросы.

4. Переформулировать наш начальный вопрос, задавая вопросу вопрос (это не тавтология) «зачем?». Затем мы должны ответить на вопрос «Зачем?». И полученный ответ мы должны снова преобразовать в вопрос, который начинается со слова «как». И к этому новому вопросу задать новый вопрос «Зачем?». И так надо сделать 3–5 раз.
Как повысить мотивацию персонала? Зачем повышать мотивацию персонала? Чтобы снизить количество ошибок!
Как снижать количество ошибок у людей? Зачем снижать количество ошибок? Чтобы не тратить много времени на контроль.
Как уменьшить время на контроль? Зачем уменьшать время на контроль? Чтобы больше заниматься стратегией развития, а не текущими оперативными вопросами.
Как заниматься больше стратегическим развитием?

Из этого списка нам нужно забрать вопросы, которые начинаются на слово «как».

5. Теперь все получившиеся вопросы надо собрать в единый список.

- *Как повысить мотивацию персонала?*
- *Зачем повышать мотивацию персонала?*
- *Кто повысит мотивацию персонала?*
- *Что повысит мотивацию персонала?*
- *Насколько повысить мотивацию персонала?*
- *Как увеличить производительность труда?*
- *Как побудить людей работать лучше?*
- *Как увеличить скорость работы?*
- *Как вовлекать людей в работу?*
- *Как снижать количество ошибок у людей?*
- *Как уменьшить время на контроль?*
- *Как больше заниматься стратегическим развитием?*

Получилось 12 вопросов. Вместо одного целых двенадцать, вот здорово-то, правда?

Если вы не испытываете сейчас щенячьего восторга, так это потому, что вы, наверное, не любите вопросы. Вы хотите сразу иметь ответы. Хорошо! У меня для вас есть особая техника. Только никому не говорите о ней. Это магия. Чтобы найти самый лучший ответ на любую управленческую или личную проблему, нужно тихо сказать: «Мутабор». После этого решение само придет к вам в голову, так что и не надо будет ее ломать. Но предупреждаю, это магия! Поэтому данное слово можно использовать только три раза в году. Четвертая попытка может привести к непредсказуемым плачевным последствиям. К каким? Даже не спрашивайте, мне об этом нельзя говорить.

Так что, если у вас в году только три раза случаются сложные управленческие или личные задачи, можете главу про принятие решения даже дальше и не читать. Если же ситуаций, связанных с необходимостью поиска новых решений, больше трех в год, то все же предлагаю воспользоваться теми техниками и алгоритмами, о которых сейчас идет речь.

Итак, возвращаемся к нашим 12 вопросам.

1. Проранжируйте вопросы по степени актуальности, насущности. Оставьте теперь те вопросы, которые, по вашему мнению, действительно важные. Здесь могут происходить необычные вещи. Вы вдруг осознаете, что значение исходного

вопроса затмевает другой, который пришел во время использования техники. Вы можете понять, что, может быть, сейчас не столько важно то, как повысить мотивацию персонала, сколько то, как уменьшить время на контроль. И на этот вопрос на самом деле вам и нужно сейчас отвечать!

2. Начинайте искать ответы с первого, самого важного вопроса. И вы найдете ответ!

Уважаемый читатель, помните, мы рассматривали семь шагов принятия решений? И там был третий шаг — диагностика и каузальный (причинный) анализ. И как раз мы подробно разбирали технику «Пять почему». Это очень похожий инструмент. Разница в том, что, когда мы задаем вопрос «Почему?», мы концентрируемся на причинах и прошлом, а когда мы задаем вопрос «Зачем?», мы фокусируемся на решениях и будущем.

Обе техники отличные, вы можете пользоваться ими по очереди!

И для того, чтобы воспользоваться данными техниками, нужно мыслить последовательно, шаг за шагом, после первого «зачем» — второе «зачем», после третьего «почему» — четвертое «почему». И для того, чтобы отгадать загадку в начале главы, тоже нужно думать пошагово.

Каждый последующий ряд описывает предыдущий ряд!

1 — единица.
11 — одна единица.
21 — две единицы.
1211 — одна двойка, одна единица.
111221 — одна единица, одна двойка, две единицы.
312211 — три единицы, две двойки, одна единица.
13112221 — одна тройка, одна единица, две двойки, две единицы.
1113213211 — одна единица, одна тройка, две единицы, три двойки, одна единица.
??? — 31131211131221 — три единицы, одна тройка, одна двойка, одна единица, одна тройка, одна двойка, две единицы.

Порой, чтобы найти решение, надо обращать особое внимание на предыдущие шаги и двигаться последовательно!

13. Причинно-следственная диаграмма Исикавы («рыбий скелет»)

(Вернуться к содержанию книги)

Найди решение!

Перед вами лежат 10 открытых мешков с монетами в достаточном количестве (в каждом мешке по 100 монет).

В одном мешке монеты фальшивые, которые весят по 2 грамма каждая.

В остальных девяти мешках монеты настоящие — по 1 грамму каждая.

Монеты можно доставать из любого мешка в любом количестве. Монеты ничем, кроме веса, не отличаются друг от друга.

Определить вес руками невозможно, потому что это субъективно. Перед вами стоят электронные весы.

Как за одно (!!!) взвешивание определить, в каком мешке фальшивые монеты?

Никакие уловки не принимаются: монеты нельзя опускать в воду, бросать с девятого этажа, сыпать по одной в равном темпе и считать это одним взвешиванием и так далее. Разрешено всего лишь одно взвешивание.

Необходимо определить фальшивый мешок, используя исключительно одно взвешивание на электронных весах. Кладете монеты, включаете весы, видите абсолютную массу на весах и по ней должны сказать, в каком мешке фальшивые монеты.

Скажу так. Чтобы решить личную или деловую проблему, вам нужно просто нарисовать рыбий скелет! И это не какая-то магия, мумба-юмба или вуду. Это логика и системное мышление.

Профессор из Токио Каору Исикава, анализируя проблему качества изготовления продукции на одном заводе, предложил данный метод наглядного представления причинно-следственных связей. В связи с простотой применения и результативностью эта техника уже 70 лет пользуется популярностью во всем мире. И почему бы и нам не прибегнуть к ней?

Вы проводите прямую линию посередине листа, в конце рисуете стрелку, внутри стрелки или рядом с ней пишете главный вопрос, который волнует вас сегодня, — вашу проблему. Это будет главная кость, которая застряла у вас в горле, кость первого порядка.

Теперь сверху и снизу вам нужно пририсовать под углом 4–5 костей второго порядка — 4–5 основных причин, которые вызывают основную проблему. Конечно, вам необходимо назвать их.

Затем мы переходим к костям третьего порядка, которые пририсовываются к костям второго порядка. Кости третьего порядка — это причины костей второго порядка. Таким образом вы детализируете причины. Если у вас есть желание продолжать и хорошее видение проблемы, то вы можете нарисовать и кости четвертого порядка, которые будут являться причинами для костей третьего порядка.

Давайте я сначала приведу вам классический пример прямо здесь, чтобы вам не нужно было лезть в интернет за поясняющими картинками. А затем мы с вами вместе создадим свою собственную причинно-следственную диаграмму Исикавы. Как вам такой вариант? Согласны? Ок! Тогда поехали.

Быстро разберем данный пример. Главная проблема — это качество изготовления деталей. Это основная горизонтальная кость, кость первого порядка.

Затем мы начинаем накидывать идеи по поводу того, что влияет на качество изготовления детали. Это будут кости второго порядка. Здесь получилось пять основных сфер: оборудование, персонал, материал, среда и метод.

Теперь рисуем линии (или кости) третьего порядка. Для оборудования это операции и контроль, для персонала — квалификация, состояние и здоровье. И так далее. Не буду перечислять остальное, посмотрите просто на рисунок.

И заканчиваем линиями четвертого порядка. К примеру, на квалификацию персонала влияет образование, подготовка внутри компании и опыт работы.

Когда вы проанализируете все составляющие проблемы, у вас получится системное и детальное описание возможных причин, влияющих на основную проблему. Конечно, как вы понимаете, чтобы нарисовать хороший «рыбий скелет», потребуется определенное время для анализа. Как мы шутили между собой в студенческие времена: «А кто сказал, что будет легко?»

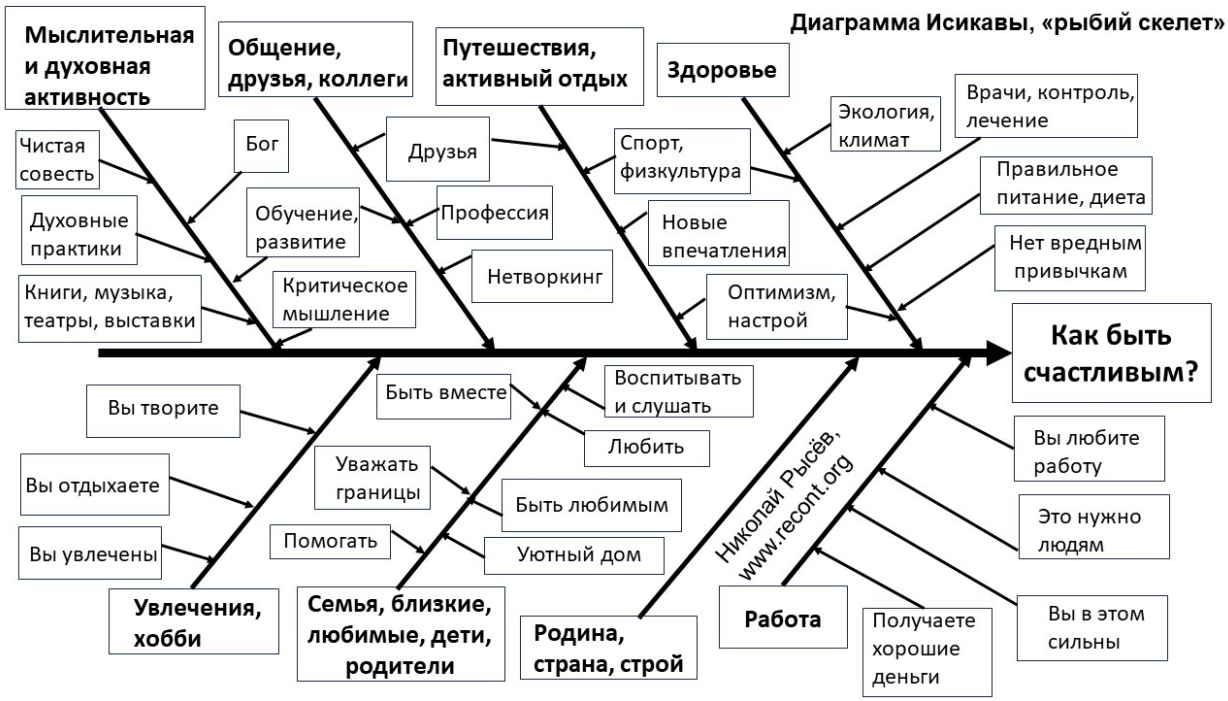
Зато сколько идей для анализа и дальнейшего воплощения!

Кто-то из вас может сказать, что метод Исикавы похож на предыдущий метод — классификации. Разумеется! Это тоже классификация, просто наглядное представление несколько другое, не сверху вниз, а скорее слева направо. Для кого-то (и для меня тоже) такой метод лучше зрительно воспринимается. И диаграмма Исикавы предполагает как минимум четыре линии второго порядка: две сверху, две снизу. В моем первом примере их пять, а во втором, который вы увидите чуть позже, — восемь! А при классификации сверху вниз мы часто начинаем мыслить исходя из дихотомии, из парного деления, как в моем рисунке классификации. Так что «рыбий скелет» уже своей формой побуждает нас к восприятию проблемы или возможности, исходя из большего количества граней.

А теперь предлагаю вам, мой дорогой читатель, применить диаграмму причинно-следственных связей Исикавы для принятия решения в личной сфере. Какую проблему возьмем для примера? Что достойно нашего анализа? Что для вас актуально?

Предлагаю такой вопрос — как зарабатывать больше денег? И скажите, что вас это не волнует! И меня волнует. Но, согласен с вами, слишком уж однобоко звучит.

Тогда как вам такой вопрос — как получать удовлетворение от жизни? Или лучше — как быть счастливым? Да! Вот это вопрос вопросов. На него точно не жалко потратить свое время и энергию.



Я взял и уделил определенное время, несколько дней, если быть точным (или несколько лет, принимая во внимание мои все предыдущие размышления на этот счет), на создание диаграммы Исикавы для вопроса «Как быть счастливым?». И вот что получилось.

Итак, как вы видите, линия первого порядка так и озаглавлена: «Как быть счастливым?»

Что влияет на счастье? Это будут линии второго порядка:

- Здоровье.
- Путешествие и активный отдых.
- Общение с друзьями и коллегами.
- Мыслительная и духовная активность.
- Увлечения и хобби.
- Семья и любимый человек.
- Страна и общественно-политический строй.
- Работа.

Получилось восемь линий второго порядка. А к ним мы уже прикрепляем линии третьего порядка.

Что мы можем сделать, чтобы здоровье наше было отличным как можно дольше?

- Заниматься спортом и физкультурой.
- Жить там, где хорошая экология и полезный климат. Или хотя бы как можно больше находиться там.

- Периодически проходить медицинские проверки, не бояться врачей и принимать предписанные лекарства.
- Лучше не курить, не перебарщивать с алкоголем и сказать нет наркотикам.
- Хорошо и правильно питаться и при необходимости соблюдать диету.
- Быть оптимистом и позитивно смотреть на жизнь.

Я уже не буду пояснять следующие линии, которые я вам настоятельно рекомендую прямо сейчас самостоятельно пристально изучить.

Не продолжайте, пожалуйста, читать, пока не изучите внимательно весь «рыбий скелет».

Не торопитесь…

А вот теперь продолжим!

Важно отметить, что нам нужно здесь перечислять то, на что мы можем хоть как-то повлиять.

Вы скажете, что это слишком много и слишком сложно. А я вам отвечу цитатой: «Любая, даже самая сложная проблема обязательно имеет простое, легкое для понимания неправильное решение!» Понимаете, о чем я говорю, да?

Итак, когда мы создали полностью наш скелет счастья, нужно выбрать три пункта, которые больше всего вас беспокоят сейчас, и начать прямо сегодня их изменять. Потому что это вещи, которые в первую очередь делают вас несчастными! Также хорошо бы определиться с тремя пунктами, которые легче всего вам изменить в лучшую сторону. И сделать это как можно быстрее. Потому что это просто и не будет вам стоить особых усилий! И следует выбрать еще один пункт, тот, что вызывает у вас меньше всего интереса. И попробовать изменить его. Потому что изменения могут вас приятно удивить!

Ответ на загадку про 10 мешков. Надо положить на весы десять стопок монет, из первого мешка — 1 монету, из второго — 2 монеты, из третьего — 3… из десятого — 10.

Если бы все монеты были настоящие, то вес бы был 1 + 2 + 3 + … + 10 = 55 граммов.

Если фальшивые монеты лежат в первом мешке, то из него будет одна монета. Так как фальшивка весит на 1 г больше, то весы покажут 56. Если фальшивые монеты во втором мешке, то на весах вы увидите 57 граммов, и так далее. И так далее.

То есть надо вычесть из полученной массы 55, и вы обнаружите номер мешка.

Логика и рассмотрение всех вариантов развития событий позволяют нам найти правильное решение!

14. Создание таблицы (матрицы)

(Вернуться к содержанию книги)

Иногда вам может значительно помочь стимулирующее представление задачи в форме таблицы. Попробуйте решить данную задачу в уме.

Трое молодых людей — Федор, Эдуард и Тимофей — женились на Дарье, Светлане и Виктории (не обязательно в таком порядке). Дарья, будучи сестрой Эдуарда, живет в Дмитрове. Федор не любит животных. Эдуард весит больше, чем муж Виктории. А у мужа Светланы есть хобби — разводить сиамских котов. Федор тратит на регулярные поездки от своего дома в Энергограде до работы в Дмитрове свыше 200 часов в год. Кто на ком женат?

Ну как? Все не так-то просто.

А теперь давайте создадим таблицу и на пересечениях будем писать «да» или «нет». Использование таблицы упрощает как представление данных, так и дальнейший поиск решения.

	Дарья	Светлана	Виктория
Федор			
Эдуард			
Тимофей			

Когда в 26-й главе вы прочитаете про загадку Эйнштейна, вы осознаете на 100%, насколько важно использовать таблицы, чтобы оперировать многочисленными данными при поиске и принятии решений.

Зрительное представление задачи указывает на путь решения, что нам и нужно. Данная таблица показывает, как решать задачу, и все становится гораздо проще. Какие типы бизнес-задач можно представлять в виде таблиц? Да множество. Мы даже не подозреваем сколько. А можем ли мы представлять личные проблемы в виде таких таблиц? Конечно.

Возьмем для примера управление рисками. Как в бизнесе, так и в личной жизни нам нужно понимать, с какими рисками мы сталкиваемся и как мы ими можем управлять.

Чистый риск — это неблагоприятное событие, которое может случиться и привести к потерям. У этого неблагоприятного события есть вероятность

(высокая, средняя, низкая) и величина последствий (катастрофические, серьезные, приемлемые).

Чистый риск — это сочетание, произведение вероятности и последствий неблагоприятных событий.

Риски бывают чистыми и спекулятивными. Когда мы говорим о чистых рисках, мы предполагаем, какие могут быть потери. Причинами чистых рисков могут быть поломки, неправильные расчеты, несчастные случаи, стихийные бедствия и тому подобное.

А спекулятивные (или динамические) риски несут в себе и прибыль, и потери. Вы играете в казино или на финансовой бирже, вы можете выиграть или проиграть. Вы начинаете свой бизнес, меняется рынок, вы опять можете выиграть или проиграть,

Мы все живем в мире вероятностей и часто рискуем, сознательно или бессознательно. Каждое наше дело может закончиться удачей или поражением. Мы постоянно сталкиваемся с определенными рисками. Что мы можем сделать, если понимаем, что рискуем что-то потерять или столкнуться с неприятной ситуацией?

Познакомьтесь с моей авторской моделью управления рисками **«РИСКНУ»**. Здесь мы говорим об управлении чистыми рисками, то есть только о возможных потерях. Естественно, не я придумал все эти способы риск-менеджмента, они описаны во множестве книг и статей в разнообразных словах и комбинациях. Моя скромная заслуга лишь в том, что они сведены воедино и расставлены так, чтобы удобно было запоминать и ежедневно пользоваться.

Итак, есть шесть способов управления риском:

- **Р**азделить или передать. Разделить между участниками процесса, к примеру, каждый вкладывает определенную сумму на случай непредвиденных обстоятельств. Передать часть или весь риск сторонней организации, то есть, к примеру, купить страховку.
- **И**сключить. Избежать риска, отказавшись от самой идеи, или обойти событие, которое может привести к отрицательным последствиям.
- **С**низить. К примеру, диверсифицировать бизнес или держать деньги в разных валютах.
- **К**онтролировать. Тщательно следить за процессом, мониторить, чтобы по возможности не допустить или минимизировать отрицательное событие. А если все-таки что-то случилось, то сразу принять меры.
- **Н**адеяться. Принять, что риск существует, и продолжать жить, не предпринимая усилий по снижению риска, надеясь на лучшее.

- **У**держивать. Держать риск в своих руках за счет самострахования. Выделить определенную сумму на покрытие убытков и держать ее на черный день.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ **«РИСКНУ»**	
Р	Разделить или передать риск
И	Исключить, избежать риск
С	Снизить риск
К	Контролировать риск
Н	Надеяться, приняв риск
У	Удерживать риск

А теперь разберем на двух примерах: открытие своего магазина и поход с друзьями.

Сначала надо набросать все плохое, что с большей или меньшей вероятностью может случиться.

Открытие своего магазина: не хватит денег, будет плохая реклама, клиент не будет покупать (товар не будет пользоваться спросом), место будет не проходное, будут высокие цены по отношению к конкуренту, сотрудники будут воровать. Список можно продолжать, но я остановлюсь.

Поход с друзьями: сломается машина, будут плохие палатки, забудем спички или они отсыреют, мало будет продуктов, не хватит водки, маршрут будет скучным, кто-то сломает ногу. Тоже список можно продолжать, но и здесь мы остановимся.

После таких списков некоторым читателям и в поход не захочется идти, и бизнес свой не будет желания открывать. Но если мы все эти риски учтем, то мы подготовимся к разным отрицательным событиям и увеличим вероятность своего успеха.

А теперь примем решение, как мы будем управлять теми или иными рисками, используя таблицу и модель «РИСКНУ». Мы вписываем в первый столбик все рисковые события, а затем принимаем решение, каки методы риск-менеджмента мы будем применять и каким образом мы будем это делать.

Начнем с открытия магазина.

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ — ОТКРЫТИЕ МАГАЗИНА						
	Разделить или передать	**Исключить или избежать**	**Снизить**	**Контролировать**	**Надеяться, приняв**	**Удержать**
Не хватит денег				Контролировать расходы и доходы		Держать подушку безопасности в виде дополнительных денег
Реклама не работает	Реклама в разных источниках. Нанять рекламное агентство			Контролировать эффективность рекламы		
Товары не пользуются спросом	По возможности закупать товары с возможностью возврата или на реализацию		Исследовать конкурентов и выбрать наиболее ходовые позиции. Работать на несколько целевых сегментов			
Место не проходное		Арендовать в проходном месте				
Высокие цены				Постоянно сравнивать свои цены и цены конкурентов		
Воровство	Подписать договор с каждым о					

персонала	коллективной материальной ответственности					

А теперь давайте подготовимся к походу с друзьями.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ — ЧТО МОЖЕТ ПОЙТИ НЕ ТАК В ПОХОДЕ						
	Разделить или передать	**Исключить, избежать**	**Снизить**	**Контролировать**	**Надеяться, приняв**	**Удержать**
Сломается машина	Отправиться на двух машинах		Проверить машину в сервисе перед походом			
Плохие палатки			Проверить до похода	Каждый день проверять		Взять дополнительную палатку
Нечем разжечь костер	Каждый берет с собой спички		Завернуть спички в герметичные пакеты			Взять дополнительно спички для дождя и зажигалки
Мало продуктов	Каждый берет с собой продукты		Распределить, кто и что берет	Каждый день контролировать, что осталось		
Мало алкоголя		Не брать с собой алкоголика Васю	Меньше пить		Принять, что такое может быть, и надеяться, что этого не случится	
Маршрут скучный	Пускай каждый почитает про маршрут		Посоветоваться с другими до похода,			

			почитать отзывы			
Травмы		Обходить особо опасные места				

Ну, как вам наши таблично-матричные методы?

Лично мне они очень нравятся. Такие методы позволяют видеть проблему системно, ничего не упуская из внимания. И, как и в других случаях, уже само по себе использование стимулирующих методов представления задачи показывает нам множество решений данной задачи! Мы снова вспоминаем, что правильная формулировка проблемы — это уже 50% решения!

И конечно, обязательно пользуйтесь моделью «РИСКНУ»!

А еще посмотрите первую главу, где я объяснял решение загадки про двух братьев и две дороги. Что нам помогает объяснить эту задачу? Все те же таблицы, которые так облегчают восприятие ситуации!

И предлагаю для ленивых ответ на загадку, которая была в начале главы.

	Дарья	Светлана	Виктория
Федор	Нет		Да
Эдуард	Нет	Да	Нет
Тимофей	Да		

15. Наложение на систему координат

(Вернуться к содержанию книги)

В голове рождается вопрос. Содержание ли влияет на форму или форма оказывает влияние на содержание? Да, так иногда думаешь, что все вопросы уже давно заданы. Их просто нужно задать самому себе и дать себе ответы. Но разве это просто?

Любой метод стимулирующего представления задачи — это форма, в которую облекается содержание. Но мы не устаем повторять, что именно форма направляет движение нашего мышления по содержанию. Наложение на систему координат — это наглядный метод, который используется во множестве школ психологии, маркетинга, менеджмента и лидерства. В чем его основная суть?

Представьте себе, пожалуйста, квадрат, нарисованный на бумаге. Эта двухмерная пространственная задача не представляет особых сложностей для нас. Теперь представьте себе куб. Уже сложнее, но все-таки можно. Это трехмерное пространственное мышление. Но мы не можем представить себе четырехмерное пространство, не включая категорию времени. А если прибавить время, то что это

будет? Движущийся куб! Мы также можем представить себе это. Но наше представление будет носить характер фрагментарности. Только хорошо развитое (или данное природой) воображение может позволить себе представление перемещающегося куба во всех деталях.

И мало кто может представить пятимерное пространство. Вспоминается притча про Чарли Чаплина и Эйнштейна. После просмотра фильма Эйнштейн написал Чаплину: «Ваш фильм „Золотая лихорадка“ будет понятен каждому. Вы — гениальный человек!» Чаплин ответил Эйнштейну: «Вы создали теорию относительности, которая практически никому не понятна, и вы — гениальный человек!»

Что для нас все это значит? Как это связано с поиском решений? Да так, что критериев восприятия ситуации не должно быть больше трех (трехмерное пространство). И нам здесь нужно идти по пути Чаплина, не Эйнштейна. А два критерия — лучший вариант с точки зрения восприятия и усвоения.

Что же касается именно стимулирующих представлений задачи, то здесь любая модель, которую мы строим для поиска решения, должна быть простой и практичной. Наше заявление достаточно смелое, но оно обосновано прошлым опытом. Сложные модели мало используются.

SWOT-анализ

Подобным образом, используя наложение на систему координат, описано множество вопросов и проблематик человечества в целом и управления в частности.

К примеру, SWOT-анализ. Разве не тот же способ исследования ситуации применяется? Да, применяется наложение на систему координат. Расшифруем аббревиатуру SWOT.

- **S**trengths — Силы.
- **W**eaknesses — Слабости.
- **O**pportunities — Возможности.
- **T**hreats — Угрозы.

	Плюсы	**Минусы**
Внутренние факторы	**S**trengths — силы	**W**eaknesses — слабости
Внешние факторы	**O**pportunities — возможности	**T**hreats — угрозы

Вы раздумываете о движении вперед? Естественно. SWOT-анализ — это удобная система координат для анализа своей компании или отдела. Надо задаться четырьмя вопросами. Что представляет собой угрозу вашей компании со стороны внешней среды? Что извне дает вам определенные возможности? В чем внутренние слабости вашей компании? В чем ее силы?

SWOT-анализ, кстати, классно применять и к личным задачам. К примеру, вы ищете новую работу. Какие у вас есть силы, плюсы, о которых точно надо написать в резюме и сказать во время собеседования? Напишите эти 3–5 ваших сил. Какие у вас минусы, слабости, о которых не надо ни в коем случае ни писать в резюме, ни говорить при собеседовании, но которые нужно учесть при поиске самой работы, при выборе должностей?

Какие сейчас возможности предоставляет рынок? Где больше всего вакансий, какие должности особо популярны? И какие реальные объективные угрозы существуют? К чему надо быть готовым?

Если вы не поленитесь и распишете ответы для себя в этих четырех квадрантах, то, уверяю вас, вы системно увидите ситуацию, в которой находитесь, и вам будет легче искать работу. Просто сделайте это.

Матрица (таблица) Эйзенхауэра

И еще один очень классный и важный пример наложения на систему координат для вас.

Каждый из нас планирует дела ежедневно, еженедельно, раз в месяц, раз в квартал и раз в год. Как говорил мною любимый Ф. М. Достоевский, жизнь задыхается без цели. Так что мы ставим цели и задачи и некоторые из них достигаем и выполняем. И часто бывает так, что времени у нас на все дела не хватает. Вот ведь незадача, правда? Ну не хватает времени на все дела. Как же с этим поступать?

Тогда вам нужно расставить приоритеты, используя матрицу Эйзенхауэра. Суть матрицы Эйзенхауэра и ее производных как раз-то и заключается в сортировке и в назначении времени для задач, в расстановке приоритетов.

Давайте перечислим некоторые критерии сортировки задач:

- Важность задачи.
- Срочность задачи.
- От кого исходит, для кого выполняем.
- Соответствие задачи другим нашим целям.
- Продолжительность задачи.
- Сложность задачи.
- Привлекательность задачи для того, кто ее выполняет.

А теперь давайте перейдем к очень известной и столь же полезной матрице Эйзенхауэра. По легенде, он так планировал каждый свой день.

1. Сначала надо набросать список дел на день (можно на неделю, можно на месяц).
2. Затем нужно взять два критерия: срочные и несрочные дела, важные и менее важные дела, и нарисовать такую таблицу.
3. Теперь необходимо все дела распределить по четырем квадрантам, применяя систему координат: важные и менее важные, срочные и менее срочные.
4. Сначала выполняете дела срочные и важные.
5. Затем выполняете дела срочные, но менее важные.
6. Затем переходите к важным, но несрочным делам.
7. А вот с неважными и несрочными задачами можно поступить по-разному: можно их вообще вычеркнуть, можно их передать кому-то другому, можно их объединить с какими-то другими делами, можно подождать.

	Важные	**Менее важные**
Срочные	1. Важные и срочные	2. Срочные и менее важные
Менее срочные	3. Важные и менее срочные	4. Неважные и несрочные

Согласитесь, что данный метод управления временем является изящным, достаточно простым и очень практичным. Рекомендую пользоваться матрицей Эйзенхауэра если не каждый день, то хотя бы каждую неделю. Порядка будет больше — и в делах, и в голове! И таким образом вы принимаете решение, в какой последовательности делать свои дела.

Очень частая ошибка применения матрицы Эйзенхауэра заключается в следующем — люди начинают подгонять дела под таблицу, то есть они начинают не с 1-го пункта, а с 3-го. Они садятся и начинают сразу думать по типу: «Какие у меня дела срочные и важные или какие несрочные и неважные?» Это в корне неверно! **Сначала надо набросать список дел на неделю или на другой срок, не задумываясь, каки они (срочные или важные), а уже потом их классифицировать!**

Естественно, так как я выступаю всегда за творчество и развитие, то предлагаю вам не ограничиваться только данными двумя критериями: важное — неважное, срочное — несрочное. Как вы понимаете, можно выбрать другие критерии.

Матрица (таблица) Рысёва

Когда мы с группой на тренинге «Управление временем» практикуем заполнение матрицы Эйзенхауэра, то иногда сталкиваемся с ситуацией, что какой-то участник заявляет: «У меня все дела важные и срочные, все попадают в первый квадрант». В таком случае есть отличный выход — применить другую матрицу. Возьмем, к примеру, такие критерии, как «сложные — простые» и «скучные — интересные».

Нескромно назовем этот метод матрицей Рысёва.

	Сложные	**Простые**
Скучные	1. Скучные и сложные	3. Скучные и простые
Интересные	2. Сложные и интересные	4. Простые и интересные

1. Сначала набрасываем список всех дел.
2. Вам надо распределить свои задачи по этим четырем квадрантам.
3. Затем выполнить все сложные и скучные дела, иначе они будут оттягивать вашу энергию.
4. Теперь переходите к сложным и интересным делам. Так как они интересные, то сложность может создать еще больший азарт.
5. Потом можно помучиться со скучными и простыми делами. Но так как они простые, они не займут у вас много времени.
6. И напоследок стоит заняться задачами простыми и интересными — вы их сделаете быстро и с удовольствием.

Хороший метод наложения на систему координат, который позволяет эффективно жить и работать, не так ли?

Только не пролистывайте, пожалуйста, дальше страницу. Примените матрицу Эйзенхауэра или матрицу Рысёва прямо сейчас. Не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня. Не откладывай на потом то, что можно сделать сейчас!

Иногда, чтобы принять нужное решение, надо внимательно присмотреться к проблеме или возможности.

19. Идентификация с живым и животным миром

(Вернуться к содержанию книги)

Найди решение!

Два пирата находят на необитаемом острове большой сундук с драгоценностями. Там есть все: и серебряные монеты, и золотые монеты, и бриллианты, и драгоценные камни неизвестного названия, и древние короны, и шпаги, и золотая посуда. Причем есть что-то только в одном экземпляре, чего-то нечетное количество. В общем, всего много и все разное.

У пиратов нет никаких объективных инструментов оценки драгоценностей, нет возможности ни у кого спросить. У них разные точки зрения относительно ценности той или иной вещи. Посоветоваться не с кем.

Они хотят разделить богатства таким образом, чтобы каждый считал, что все распределено справедливо, чтобы каждый считал, что ему досталась равноценная половина.

Иначе между ними может возникнуть конфликт. И они могут убить друг друга. Но они не хотят доводить все до крови, а желают мирно разделить все и разъехаться в разные стороны.

Какой способ деления, какую технологию нужно использовать, чтобы каждый остался доволен своей частью?

Я знаком с успешным бизнесменом, который любит использовать данный метод для поиска новых идей. Ему нравится находить решения по аналогии с поведением живых организмов в целом и животных в частности. Идентификация с живым и животным миром похожа на идентификацию с профессией. Только здесь источником ассоциаций являются животные и другие живые существа, а не вид деятельности человека.

Алгоритм техники будет следующий:

1. Выберите любой живой организм или животное, известное или малоизвестное.
2. Если живой организм или животное известное, запишите все, что вы знаете о нем. Если животное вам малоизвестно, то сначала прочитайте про него, к примеру, в «Википедии», а затем запишите основные факты о его поведении, которые привлекли ваше внимание.

3. Теперь попробуйте ассоциативно использовать созданный вами список для генерации собственных идей по поводу решения насущной проблемы или поиска новых возможностей.

Причем вы можете формулировать свою ПВ до продуцирования ассоциаций, а можете делать это после. Это два разных подхода. Если сначала генерировать ассоциации, связанные с профессией или с животными, то они будут разнообразными и чистыми, не обусловленными вашей ПВ. Если же первым нулевым шагом формулировать ПВ, а затем уже применять метод идентификации, то ваши ассоциации бессознательно будет определяться вашей ПВ. В каждом из подходов, как вы видите, есть свои плюсы, так что рекомендую применять то один метод, то второй.

Привожу пример.

Первый шаг. Выбираем животного. Предлагаю барсука.

Второй шаг. Открываю «Википедию», читаю про барсуков и записываю самое интересное.

- Зимой впадают в спячку.
- Разница в весе в Западной Сибири между самцами и самками составляет 1,5 раза.
- Обитают в норах из поколения в поколение. Некоторым норам несколько тысяч лет.
- В больших барсучниках до 50 отверстий-выходов.
- Барсуки могут устраивать жилища в заброшенных подвалах и коллекторах.
- Барсуки ведут ночной образ жизни.
- Они всеядны, предпочитают животную пищу.
- Любят виноград, иногда становятся пьяными и засыпают так крепко, что люди их принимают за мертвых.

Третий шаг. В этот раз возьмем для анализа проблему личную. *Ребенок у вас умный, но учиться не хочет.* Что делать, как его замотивировать? Начинаем генерировать ассоциативные идеи.

«Зимой впадают в спячку». Возможно, периоды нежелания учиться проходят волнами. Это как спячка. Соответственно, нужно определять, когда ваш ребенок наиболее готов к обучению и вашей мотивации.

«Разница в весе в Западной Сибири между самцами и самками составляет 1,5 раза». Для мальчиков и девочек нужно разрабатывать разные подходы.

«Обитают в норах из поколения в поколение. Некоторым норам несколько тысяч лет». Традиции обучения и развития нужно передавать из поколения в поколение и создавать соответствующую атмосферу: окружать ребенка книгами, талдычить с трех лет, что надо учиться и развиваться, приводить примеры своих родственников, которые достигли многого благодаря обучению.

«В больших барсучниках до 50 отверстий-выходов». Учиться можно разному, человеку может не нравиться физика и химия, но нравится живопись или информатика. Ребенок может не любить абстрактные знания, но любить мастерить что-то своими руками. Таким образом, можно и даже нужно искать разные пути развития своего ребенка. Возможно, вы не насчитаете 50 направлений, но десяток точно можно предложить.

«Барсуки могут устраивать жилища в заброшенных подвалах и коллекторах». Мальчишки тоже любят всякие заброшенные помещения. Надо мотивировать на то, в чем у ребенка есть интерес. И через это уже стараться развивать и все остальное.

«Барсуки ведут ночной образ жизни». Может быть, предоставить ребенку свободу в отношении того, когда он хочет делать домашнее задание. Хочешь сразу после школы — пожалуйста, хочешь вечером перед сном — ради бога, хочешь утром до школы — и это возможно!

«Они всеядны, предпочитают животную пищу». Здесь мы снова думаем о том, что, несмотря на то что предметов в школе много, нужно понять, что все-таки ребенок предпочитает, и поддерживать этот огонек в первую очередь.

«Любят виноград, иногда становятся пьяными и засыпают так крепко, что люди их принимают за мертвых». Мне приходит мысль о вознаграждении за хорошее обучение. Это могут быть элементарно деньги на карманные расходы или дополнительное время для компьютерных игр (если основное он уже потратил).

В заключение просмотрим еще раз все идеи, которые пришли в наши гениальные головы, и выберем 2–3, которые начнем применять прямо сегодня.

А ведь можно еще идентифицироваться с мифическими существами, с греческими богами и мифологическими животными. Какой простор для ассоциаций раскрывается, не правда ли?

Ответ на загадку про двух пиратов.

Первый пират должен разделить все драгоценности на две кучи так, как он считает будет справедливо.

Второй пират должен выбрать любую половину.

Причем первый пират, когда делит, должен знать, что выбирать для себя будет второй. Так что первый по его субъективной оценке действительно разделит на две равноценные части.

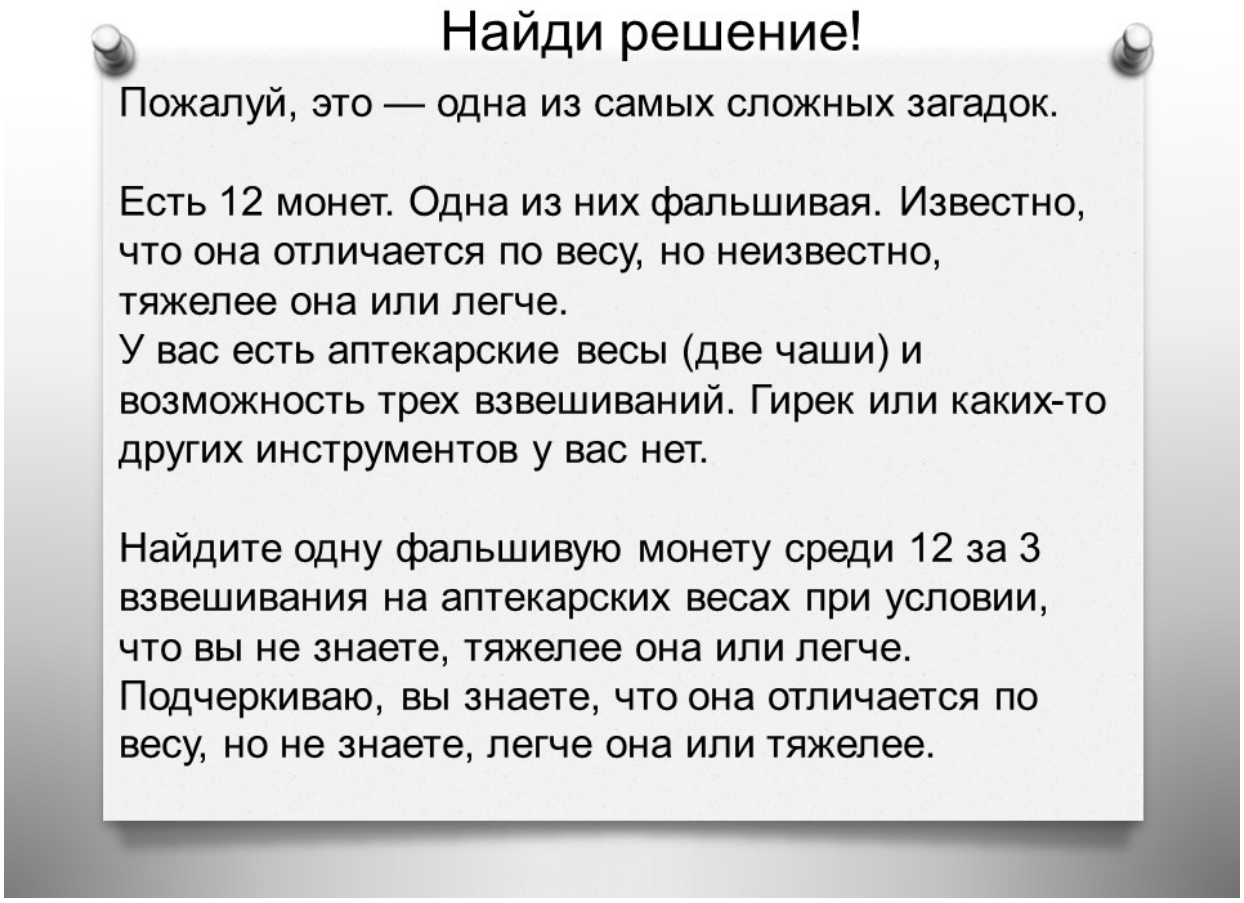
А второй выберет то, что ему больше нравится, у него тоже не будет претензий. И оба останутся довольными!

Если решение ищут и принимают несколько человек, пускай каждый внесет свой уникальный вклад. Также разделение поиска решения на стадии может привести к отличным результатам!

Данная технология деления также полезна для разрешения спорных ситуаций в компании и с детьми.

24. Изменение и соединение слов

(Вернуться к содержанию книги)



Это великолепный метод, который предложит вам массу дополнительных взглядов на задачу! Давайте развивать свой языковой интеллект. Тем более что именно здесь и именно сейчас представилась великолепная возможность это сделать. Сформулируем для начала нашу ПВ, нашу любимую ПВ!

Возьмем извечную проблему для предпринимателей и коммерческих отделов — поиск новых клиентов.

Сформулировать ПВ необходимо достаточно кратко. Буквально два-четыре слова. Например, «увеличить количество клиентов». Построим таблицу.

Увеличить	**Количество**	**Клиентов**

Теперь в каждом столбце для начала напишем синонимы, затем близкие по смыслу слова, затем антонимы, затем то, что придет в голову. Запомнили: синонимы, близкие по смыслу слова, антонимы и случайные ассоциации.

Увеличить	**Количество**	**Клиентов**
Синонимы		
Усилить	Число	Потребителей
Умножить	Численность	Желающих
Помножить	Объем	Приобретающих
Расширить	Масса	Покупающих

Увеличить	**Количество**	**Клиентов**
Близкие по значению		
Найти	Куча	Людей
Обнаружить	Интенсивность	Женщин
Украсть	Энергия	Мужчин
Получить в дар	Варианты	Детей
Антонимы		
Уменьшить	Качество	Поставщиков
Сократить	Неопределен-ность	Равнодушных
Случайные ассоциации		
Смешать	Корпускула	Монахов
Разорвать	Нанотехнология	Дураков
Перепутать	Пустота	Молекул

Неплохо получилось всего лишь за 15 минут! Теперь я пускаю свою таблицу на принтер (я в действительности сейчас это делаю, когда пишу книгу). Начинаем произвольным образом соединять слова от первого столбца ко второму, а от второго к третьему. Количество вариантов — 14 в третьей степени = 2744. Как вы считаете, хотя бы один из них будет интересным? Вспоминаются слова Винера, создателя кибернетики: «В принципе это вопрос времени и скородействия: если посадить несколько обезьян за пишущие машинки, то через какое-то время из-под лап одной из них появится произведение В. Шекспира».

Беру для примера первое сочетание: «*Помножить энергию равнодушных*». Что-то в этом есть. Надо выявить основную характеристику тех, кто равнодушен к нашей компании и нашему продукту. Почему они не хотят покупать. Надо провести исследование среди них. Надо сделать хороший опрос, чтобы выявить корневую причину.

Еще одна идея по поводу того, как помножить энергию равнодушных, это вовлечь их акцией «Не будь равнодушным, измени наш продукт». Можно стимулировать их предлагать свои идеи по изменению нас и нашего продукта. Даже если они предложат невозможное и нереализуемое, они вовлекутся и перестанут быть равнодушными. А это уже будет успехом!

Возьмем еще одно сочетание «*Усилить неопределенность желающих*». В этом тоже что-то есть. Надо создавать неопределенность у теплых клиентов, чтобы они сами звонили и о чем-то спрашивали. Неопределенность — великая вещь, она побуждает нас действовать в поисках определенности. В какой же сфере нам усилить неопределенность желающих клиентов? Известны трюки, когда выпускают на рынок релиз о новом продукте, создавая желание людей поскорее воспользоваться им. Мы тоже можем выслать всем нашим клиентам описание новых условий или нового товара, который будет вскоре. И сделаем мы это с одной единственной целью — чтобы клиенты сами написали или позвонили нам и задали вопрос: «Когда?»

Еще 2742 варианта разобрать, и точно решение найдем!

А теперь обратимся к личным возможностям. Вы какую проблему предлагаете разобрать? Что вам нынче спать не дает? В нынешние времена все больше и больше я сталкиваюсь с вопросом, как жить полноценно и по возможности счастливо, когда вокруг тебя лицемерия и лжи становится все больше и больше?

Построим таблицу из четырех слов.

Жить	**полноценно**	**среди**	**лицемерия**

Теперь в каждом столбце для начала напишем синонимы, затем близкие по смыслу слова, затем антонимы, затем любые ассоциации.

Жить	**полноценно**	**среди**	**лицемерия**
Синонимы			
Быть	сбалансированно	внутри	фальши
Существовать	по-настоящему	в рамках	маскарада

Держаться	наполненно	в кругу	фарса

Жить	**полноценно**	**среди**	**лицемерия**
Близкие по значению			
Творить	классно	в условиях	иезуитства
Любить	радостно	в рядах	двуличия
Делать	вовлеченно	в обстановке	притворства
Искать	искренне	посередине	лукавства
Антонимы			
Умирать	ограниченно	вне	искренности
Прозябать	ужасно	снаружи	правдивости
Случайные ассоциации			
Квартиро-ваться	восторженно	наверху	шута
Фанатеть	творчески	внутри	безумия
Зарабатывать	умиротворенно	безотносительно	развала

А теперь перечислим 2–3 случайных варианта соединения слов из возможных 2744. Как вы понимаете, можно брать любое слово из первого столбца, сочетать его с любым словом из второго столбца и так далее. Мне лично бросились в глаза следующие варианты: «*Зарабатывать умиротворенно безотносительно развала*», «*Творить радостно посередине искренности*».

Начнем с первого предложения. «*Зарабатывать умиротворенно безотносительно развала*». Смысл в том, что мы можем разделить духовное и материальное. Если мы оказались в ситуации, в которой мало на что влияем, а вокруг и особенно наверху море лицемеров, то, может быть, лучше сконцентрироваться исключительно на материальном. Если лицемеры зарабатывают на нас (а что им еще от нас надо — власть и деньги!), то нам нужно зарабатывать на них, пока есть такая возможность, пока все не развалилось. Лицемерие — цинично, мы тоже по собственному выбору можем быть циничными в некоторых сферах нашей жизни.

Поэтому я предлагаю разделить духовное и материальное, чтобы ржавчина циничного подхода не стала распространяться на чистые стороны нашей души. Так что будем зарабатывать на лицемерах так, как можем, и не переживать по этому поводу.

Теперь разовьем вторую мысль. «*Творить радостно посередине искренности*». Несмотря на общую обстановку лицемерия, нужно находить островки искренности: среди друзей, на работе, когда увлечен достижением цели или

процессом, когда отдыхаешь, когда занимаешься своими любимыми делами и хобби. И на этих островках искренности предлагаю радоваться тому, что они есть, и творить — создавать новое, творить свою жизнь. То есть беречь то, что осталось искреннего и нелицемерного, развивать это и посредине этого радостно творить.

Кстати, как вы видите, первый подход — «зарабатывать умиротворенно безотносительно развала» — хорошо согласуется со вторым подходом — «творить радостно посередине искренности». По-моему, есть над чем подумать! Ну а если вам не нравятся мои мысли, то можно использовать оставшиеся 2742 сочетания для генерации своих подходов к жизни.

Как всегда, в конце главы призываю вас к немедленному использованию данного метода. А какой смысл ждать? Нужно прямо сейчас остановиться, выбрать проблему или возможность из бизнеса или из личной жизни и применить метод «Изменение и соединение слов».

Решение загадки про 12 монет и три взвешивания.

Тут надо хорошо подумать, чтобы понять решение. Надо пронумеровать монеты, без этого у вас не получится найти ответ. Пронумеруем все монеты от 1 до 12.

1а) Взвешиваем две четверки. Предполагаем, что монеты 1, 2, 3, 4 тяжелее монет 5, 6, 7, 8. (Если монеты 1, 2, 3, 4 легче монет 5, 6, 7, 8, ход рассуждений аналогичный.) Это значит, что фальшивая в одной из двух чаш, а монеты 9, 10, 11, 12 — настоящие.

2а) В левой чаше оставляем монеты 1, 2, 3 и добавляем монету 5 из другой чаши. А монету 4 кладем на вторую чашу. Из второй чаши также убираем 6, 7, 8 и туда помещаем монеты 9, 10, 11.

Допустим, монеты 1, 2, 3, 5 тяжелее монет 4, 9, 10, 11. Какие выводы? Так как первая чаша осталась тяжелее, монеты 5 и 4 — нормальные. Потому что, если бы одна из них была фальшивая, сменился бы знак весов. Итак, монеты 4, 5, 9, 10, 11 — нормальные. Значит, фальшивая среди 1, 2, 3. Более того, теперь мы понимаем, что фальшивая тяжелее нормальных. Потому что левая чаша весов перевешивает, и там фальшивая монета, а в правой чаше (монеты 4, 9, 10, 11) — все нормальные.

3а) Берем любые две монеты из 1, 2, 3 и взвешиваем. Если они равны, фальшивая третья, если неравны — фальшивая та, которая перевесила.

2б) Допустим, монеты 1, 2, 3, 5 легче монет 4, 9,10, 11. Знак весов поменялся. Значит, фальшивая монета переехала на другую чашу.
1, 2, 3 мы не трогали. Монеты 9, 10, 11 — нормальные. Выходит, фальшивая либо 4, либо 5.

3б) Берем любую из них и сравниваем с эталонной, к примеру с 12.

2в) Третий вариант. Монеты 1, 2, 3, 5 стали равны по весу монетам 4, 9, 10, 11. Получается, что среди них нет фальшивых монет. Они в тройке, которую мы поменяли в правой чаше весов на монеты 9, 10, 11, то есть в тройке 6, 7, 8.

3в) Так как левая чаша весов была тяжелее (а монеты 6, 7, 8 были с правой чаши весов, которая была легче), а теперь весы выровнялись, значит, фальшивая монета легче нормальной. Теперь берем любые две монеты из тройки 6, 7, 8 и сравниваем между собой. К примеру, монеты 6 и 7. Которая легче, та и фальшивая. Если они одинаковы по весу, фальшивая третья.

1г) Если монеты 1, 2, 3, 4 равны по весу монетам 5, 6, 7, 8, то, получается, фальшивая монета в четверке 9, 10, 11, 12.

2г) Берем монеты 9, 10 и сравниваем с эталонными 1 и 2. Допустим, они равны.

3г) Если монеты 9, 10 равны 1 и 2, значит, фальшивая монета в 11, 12. Тогда берем любую из 11, 12 и сравниваем с эталонной 1.

3д) Если вес 9, 10 не равен 1, 2, тогда фальшивая в этой паре. Берем любую из 9, 10 и сравниваем с эталонной 1.

Иногда для того, чтобы решить задачу или принять решение, нужно применить сразу две стратегии изменения. Чтобы быть уверенным в принятом решении, подчас нужно перечислить все возможные варианты развития событий.

Чтобы найти решение для сложной задачи, нужно хорошо все продумать!

27. «Галстук-бабочка»

(Вернуться к содержанию книги)

Найди решение!

Жил-был мудрец, и у него был завистник, который мечтал задать мудрецу такой вопрос, на который тот не сможет ответить. Думал завистник, думал и придумал.

«Поймаю бабочку, — говорит он себе, — положу ее себе в ладонь и закрою слегка пальцами, не давя сильно, чтобы бабочка оставалась живой. Спрошу, бабочка живая или мертвая. Если мудрец скажет, что живая, я нажму на бабочку пальцами, открою ладонь, и мудрец увидит мертвую бабочку. Если он предположит, что мертвая, то я открою ладонь без нажатия, живая бабочка взлетит. В любом случае мудрец окажется неправ».

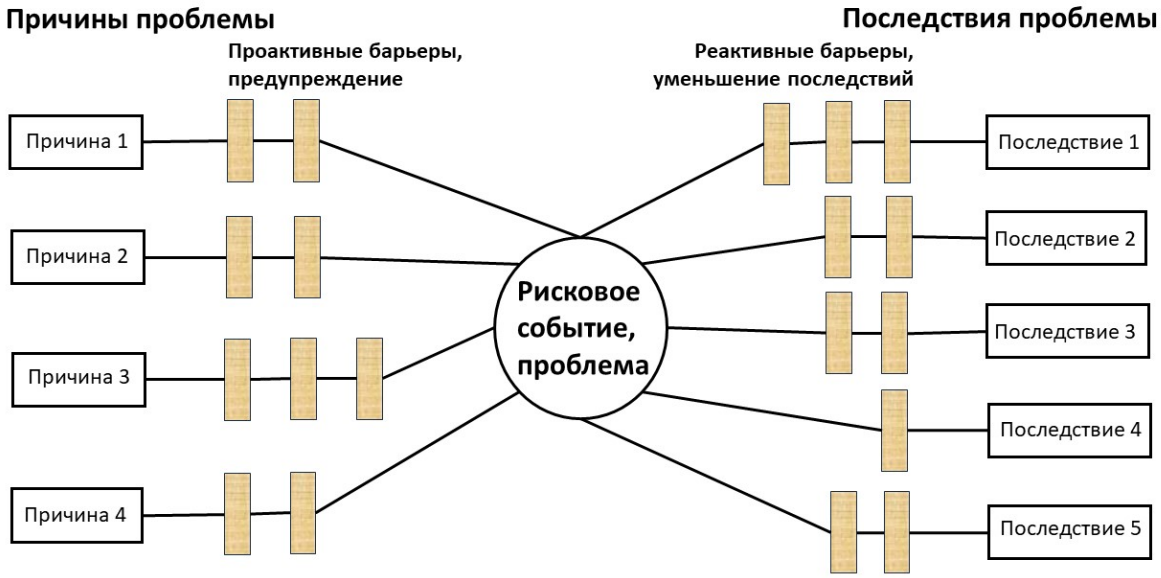
Так и сделал завистник, поймал бабочку, положил в ладонь, слегка накрыв пальцами, и спрашивает: «Скажи, мудрец, вот ты можешь ответить на любой вопрос. Бабочка, которая у меня в руке, она живая или мертвая?»

Мудрец посмотрел в глаза завистнику, посмотрел на его ладонь и сказал…

Что ответить мудрецу, чтобы быть правым, мудрым и выйти за пределы ограничений, которые пытался наложить на него завистник?

И позвольте вам представить изящный, красивый, смотрящий в прошлое и будущее метод анализа проблем и рисков — «Галстук-бабочка». Действительно, данный метод позволяет проанализировать проблемы с точки зрения причин их возникновения и с точки зрения последствий. Более того, «Галстук-бабочка» дает вам возможность продумать, как предотвратить возникновение проблемы, и предложить способы снижения ущерба, если проблема все-таки появилась.

А теперь посмотрите на рисунок, и разберем все по порядку.



ГАЛСТУК-БАБОЧКА

Алгоритм создания «галстука-бабочки» следующий:

1. По центру рисуем круг и в него вписываем основную проблему или рисковое событие.
2. Слева рисуем прямоугольники и перечисляем причины данной проблемы.
3. Справа рисуем прямоугольники и перечисляем последствия данной проблемы.
4. Теперь начинаем создавать барьеры, сначала проактивные, предупредительные. Скрупулезно вписываем, что мы можем сделать, чтобы предотвратить данную причину проблемы или значительно снизить ее воздействие. Двигаемся спокойно и рассудительно от одной причины к другой. Где-то мы можем создать один барьер, где-то два, а для какой-то причины и трех барьеров будет недостаточно.
5. Теперь тщательно и системно продумываем реактивные барьеры, то есть что мы можем сделать, чтобы уменьшить, редуцировать последствия. Двигаемся от одного последствия к другому. И, как на прошлом шаге, здесь тоже где-то может понадобиться только один барьер, а где-то и три будут нелишними.
6. Внимательно изучаем созданный нами «галстук-бабочку» и, если ничего не упустили, приступаем к активным действиям по созданию предупредительных и реактивных барьеров.

Теперь давайте разберем данную модель на двух примерах. Первый пример будет касаться потери управления машиной и неконтролируемого заноса.

Слева перечисляем причины данной проблемы: высокая скорость, плохие шины, невнимательность, плохая дорога и видимость.

Справа пишем последствия заноса: столкновение с другими, травмы, спор родственников о наследстве, некому кормить семью, не на чем ездить после аварии.

Теперь создаем проактивные барьеры, наши предупреждения причин. Для высокой скорости — это контроль скорости и отсутствие резких движений. Для того чтобы не ездить на плохих шинах — покупка качественных шин и периодическая их проверка. Для уменьшения невнимательности нужно высыпаться и снижать скорость, если ты устал. Для того чтобы предотвращать заносы из-за плохой видимости и ужасной дороги, нужно планировать маршруты и опять-таки снижать скорость.

А теперь создаем реактивные барьеры, уменьшающие последствия. Здесь мы предполагаем, что нас уже занесло. Чтобы не сталкиваться с другими автомобилями, нужно держать хорошую дистанцию. Также нам нужна страховка ОСАГО, чтобы компенсировать убытки других после столкновения с ними.

Чтобы снизить количество травм после заноса, нужно держать пристегнутыми ремни и иметь качественные подушки безопасности. Если мы не хотим после нашей смерти из-за заноса смотреть сверху, как наши родственники ссорятся и

судятся, то следует написать завещание. Чтобы предотвратить такое будущее, в котором нам нечем кормить близких из-за потери трудоспособности, предлагаю откладывать деньги на черный день. Также на этот случай в цивилизованном обществе работает страховка жизни. Ну и с тем, чтобы не оказаться после аварии без средств к передвижению, предлагаю два варианта: купить хорошую страховку КАСКО и/или смириться с общественным транспортом, ведь нам придется на него пересесть.

Я уверен, что вам уже пришло в голову несколько своих предложений, как предотвратить причины заноса и что сделать, чтобы снизить последствия потери управления. Вы даже, может быть, хотите поспорить со мной и изменить мой «галстук-бабочку». Ведь так?

И это отлично, потому что данная техника побуждает работать ваше мышление и генерировать новые варианты решений. Для этого она и создана, для этого она и нужна.

Мне самому пришло в голову, что надо бы еще вставить как проактивный, так и реактивный барьер — пройти курсы экстремального вождения, чтобы не допускать заноса и умело им управлять. И другие идеи уже бродят в моей голове, но я остановлюсь и перейду еще к одному примеру.

Возьмем вторую большую, актуальную и сложную проблему — депрессия, или потеря смысла. Используем наш уже любимый метод — «Галстук-бабочка».

Действительно, множество людей впадают в депрессию, теряют смысл жизни в нынешние времена. На самом деле депрессия была известна уже Гиппократу, который описывал меланхолию. Так что это не новое явление. Хотя в настоящее время количество тревожно-депрессивных состояний сильно увеличилось по сравнению с прошлыми веками.

Причем я в данной книге не говорю о большой клинической триаде тяжелой формы депрессии, где наряду с пониженным настроением присутствует мыслительная и двигательная заторможенность. Я не настолько наивен и не являюсь шарлатаном, чтобы предлагать вам магические и легкие способы избавления от тяжелого расстройства.

Здесь мы говорим о средне-легкой и легкой форме депрессии и о потере смысла, то есть мы разбираем не психиатрическую, а философско-психологическую проблему современного человека.

Итак, что может быть причиной депрессии и потери смысла? Перечисляю четыре фактора. Естественно, это не исчерпывающий список, вы можете добавить свои причины, вы можете создать свой «галстук-бабочку». Я даже вас к этому открыто призываю!

Четыре причины: общая пассивность, плохое физическое состояние, давящая внешняя среда и наследственно-физиологические факторы.

Теперь перечисляем последствия потери смысла и депрессии: образ несчастного в глазах близких, снижение общей активности, саморазрушение, потеря истинного контакта с близкими людьми и снижение эффективности на работе.

Слышу, вижу и понимаю ваше желание меня исправить и свое добавить, уважаемый читатель! Так в этом и смысл «Галстука-бабочки» — в том, чтобы учесть все важные причины и последствия рискового или проблемного события. Так что все ваши предложения принимаются.

Следующий шаг — подумать о предупредительных барьерах, которые будут снижать или даже ликвидировать причины потери смысла. Чтобы значительно уменьшить общую пассивность, будем больше путешествовать. Нам нужны приключения. Помните, как в детстве, когда мы выходили гулять на улицу, мы как будто бы отправлялись в поход. Каждый день таил новые приключения в соседнем дворе! Нам нужно и во взрослом состоянии наполнять жизнь такими событиями.

Если у вас много денег, можно каждый квартал путешествовать по странам и континентам. Если денег не так много, то можно ограничиться разными городами своей страны. Если денег совсем впритык, то давайте кататься по пригородам и изучать свой город.

А есть еще прогулки на велосипедах и на лыжах, есть походы по лесу и сплавы по рекам, есть сбор грибов и ягод, есть охота и рыбалка. Предлагаю пробовать новое, вспоминать забытое старое и сделать своим лозунгом слова: «Жизнь как большое путешествие!»

Еще одним отличным барьером, который снижает общую пассивность, является духовная и интеллектуальная активность. (Одни поиски Бога чего стоят!) Даже если вы не религиозны, не значит, что вы не духовны. Можно изучать разные философские школы, к примеру стоицизм или экзистенциализм.

Музеи, выставки, музыкальные концерты и спектакли — это все духовная и интеллектуальная активность. Возьмем себе за правило раз в неделю или хотя бы раз в две недели ходить на подобные мероприятия. А книги? Я имею в виду художественную (беллетристика, научная фантастика, фэнтези) и научно-популярную литературу. Чем больше мы удовлетворяем потребности бытия (а потребность в чтении и другие духовно-интеллектуальные желания — это потребности бытия), тем большее мы получаем наслаждение и тем больше нам хочется. Хочется жить в целом и удовлетворять данные потребности в частности.

Вторая причина депрессии и потери смысла — это плохая физическая форма, которую можно улучшить за счет спорта и физкультуры, за счет хорошего питания, свежего воздуха, бани и прочей заботы о себе. Мы живем в теле, которое связано и переплетено с нашей психикой и нашим настроением. Более того, вы знаете, что, к примеру, во время и особенно после бега наш организм впрыскивает в нашу кровь целый коктейль из дофамина, серотонина, эндорфина и адреналина. Физическая активность действительно влияет на наше настроение!

Еще одной причиной потери смысла может быть давящая среда: семейная, социальная, религиозная и политическая. Если мы не можем полностью поменять среду, нужно хотя периодически давать себе отдых от давления и стараться жить в разных обстановках.

И, к сожалению, кому-то не везет больше, чем другим, вследствие наследственности, физиологической предрасположенности. Если у вас эта причина депрессии присутствует, то нужно без колебаний обратиться к психиатру. Хорошие антидепрессанты — это великая вещь, которая спасает миллионы людей. И могла бы спасти больше, если бы их не боялись. Ведь мы же не боимся принимать таблетки от высокой температуры или от давления? Мне нравится одна шутка, что счастье — это грамотно подобранное сочетание антидепрессантов и транквилизаторов. А если к этому прибавить еще и регулярные встречи с профессиональным психотерапевтом или психологом, то настроение наше улучшится значительно, и смыслов мы будем видеть гораздо больше.

Мы обсудили причины проблемы и проактивные, предупредительные барьеры.

И теперь обратимся к последствиям и реактивным мерам, снижающим тяжесть данных последствий.

Если у меня депрессия и потеря смысла и если это заметно, потому что серьезно меня мучает, то и люди начинают видеть меня как несчастного или даже как больного. Это мне вдвойне неприятно, включается замкнутый круг — и еще больше портится настроение. Чтобы этого не допускать, давайте поддерживать других и думать о них. Чем больше ты думаешь о других и поддерживаешь их, тем более позитивный образ ты создаешь. Более того, это еще и значительно отвлекает от плохих мыслей.

В отличном фильме 1988 года «Целитель Адамс», который основан на реальном характере, есть момент. Главный герой, которого играет гениальный Робин Уильямс, вследствие суицидального поведения из-за тревожно-депрессивного состояния добровольно зачисляется в психиатрическую больницу со строгим режимом наблюдения. Его сосед по палате демонстрирует психотические приступы, опасаясь укусов белок, его врач на сессии притворяется, что слушает, а на самом деле занят своим мыслями.

И вот ночью, когда сосед не может пойти в туалет из-за «белок», которые его преследуют, Адамс разыгрывает юмористическую сцену убийства «белок» из воображаемого оружия. Сосед также вовлекается в эту «битву» и в результате оказывается в вожделенном туалете. И тут Адамс чувствует огромное облегчение. Он помог другому и ему стало лучше самому. И Адамс принимает решение стать врачом. Все, больше никаких спойлеров, посмотрите сами.

Мне это эпизод очень сильно запомнился своей основной кристально-чистой мыслью — когда ты помогаешь другим, тебе самому становится легче и окружающим тоже становится хорошо. И, разумеется, образ тебя в качестве несчастного и больного улетучивается.

Еще один реактивный барьер этому последствию — рассказывать о своих успехах. Тем самым вы гладите (подчеркиваю, не убиваете) двух зайцев одновременно: вы создаете положительный образ себя в глазах других и в своих собственных. Даже если приходится применять принцип «fake it till you make it» — притворяйся, пока не получится по-настоящему, или веди себя так, как тот человек, которым ты хочешь стать! Это отличный психологический прием.

Второе последствие депрессии и потери смысла на нашем «галстуке-бабочке» — это снижение общей активности. Да, да, здесь тоже порочный круг, общая пассивность является одной из причин потери смысла, что, в свою очередь ведет к снижению общей активности в еще большей степени!

Как же мы можем предотвратить или уменьшить снижение активности? Во-первых, надо быть активным через «не хочу». Надо осуществлять маленькие победы. К примеру, вы не желаете идти на работу. Первым шагом будет просто встать с кровати. Это будет первая ваша победа через «не хочу», вторым шагом может стать хорошая чашка кофе или чая тоже через «не хочу» (а если с тортиком, то и через «хочу», а если с очень вкусным, то через «очень хочу»). Третий шаг будет… Сами решайте, какой будет ваш третий шаг.

Во-вторых, очень рекомендую вам не искать смысл. Мы тут с женой в свете последних событий, сами знаете каких, вывели отличный лозунг — жизнь прекрасна и бессмысленна. Именно! Жизнь прекрасна и бессмысленна! Может быть, смысла действительно не существует. Возможно, чтобы его найти, надо отказаться от поиска. Вероятно, когда мы слишком хотим его найти, нам сложно это сделать.

Подобно тому как нам сложно уснуть, если мы слишком хотим это сделать. А следуя технике парадоксальной интенции, описанной Виктором Франклом (который, кстати, являлся создателем логотерапии и написал книгу «Человек в поисках смысла»), для того чтобы достичь определенных состояний, нужно отказаться от желания их достигать, более того, нужно попробовать обратное. Тогда напряжение спадает, психика успокаивается, и мы получаем то, что хотели (а потом специально не хотели). К примеру, если никак не заснуть, надо сказать себе: «Не буду хотеть спать, не буду стараться заснуть, просто полежу с закрытыми глазами». И тогда вы спокойно засыпаете.

Еще одно последствие депрессии и потери смысла — саморазрушительное поведение, как осознанное, так и бессознательное. Человек может много пить, потому что стремится убежать от осознания бездны, много курить, даже слишком много есть, чтобы заполнить пищей экзистенциальную пустоту. Человек может многое сделать, чтобы медленно и верно разрушать себя. Чтобы этого не допустить, здесь я рекомендую как раз-то смысл искать. Осознанно искать смысл.

Как вам такие идеи? Смысл жизни в поиске смысла. Смысл жизни в самой жизни. Смысл жизни в том, чтобы осознав ее бессмысленность, оставаться человеком. И если вы не нашли смысл, это не значит, что его нет. Может быть, вы плохо искали, или еще не время, или вам не везет. Давайте находить все новые и новые ответы на вопрос «В чем смысл моей жизни?». И сколько неожиданных открытий мы сделаем!

Смысл — категория осознающего и думающего субъекта. Смысл не может существовать сам по себе. Смысл приписывается реальности тем, кто над этим смыслом размышляет. Если мы предполагаем существование Вселенского Разума, Бога, высших существ, которые создали и управляют этим миром, то этот

смысл создают они. Мы лишь можем догадываться и предполагать. Если мы атеисты, то только мы сами можем создать смысл этому миру и нашей жизни.

Еще один реактивный барьер к саморазрушению — обращаться за помощью к врачам и друзьям. Есть великолепное стихотворение Ярослава Смелякова, написанное еще в 1940 году, а потом перепетое и измененное Юрием Визбором и Юрием Шевчуком, великолепно обыгранное в старой комедии гениального Эльдара Рязанова «Берегись автомобиля». Вспомним первые строки.

Если я заболею,
к врачам обращаться не стану,
Обращаюсь к друзьям
(не сочтите, что это в бреду):
постелите мне степь,
занавесьте мне окна туманом,
в изголовье поставьте
ночную звезду.

Я уверен: чтобы снизить саморазрушительное поведение, нужно обращаться за помощью и к врачам, и к друзьям. Никогда не чувствуйте себя неловко и не испытывайте стыда, обращаясь за помощью! Просить помощи — это не проявление слабости, но демонстрация силы и человечности!

Следующее последствие депрессии и потери смысла — потеря истинного контакта с близкими. Фокусируясь на собственных переживаниях, мы становимся все более и более эгоцентричными и равнодушными к другим. И чтобы это предотвратить, нужно как можно больше помогать другим. Даже если тебе плохо, даже именно тогда, когда тебе плохо. Думая о близких, ты усиливаешь с ними контакт.

И последнее последствие потери смысла — снижение эффективности на работе. Что мы можем предпринять? Предлагаю ставить цели еще амбициознее и выше по уровню. Может быть, мы их и не достигнем, но во всяком случае останемся на плаву, сделав то, что мы всегда делали хорошо. Это как если ты скажешь себе: «Сегодня пройду 10 километров», — а затем на половине позволишь себе расслабиться и вернешься домой. Ну так ты всегда и ходил 5 километров!

Еще один хороший барьер — концентрироваться и на процессе работы, и на результате. Данный совет исходит из положения, что кто-то больше предпочитает процесс, кто-то результат. Но если мы с одинаковым наслаждением или хотя бы с равным вниманием относимся и к тому и к другому, мы увеличиваем свою эффективность. Согласны с такой мыслью?

Итак, давайте посмотрим, сколько классных идей дало нам применение метода «Галстук-бабочка». И хочется подчеркнуть, что, во-первых, каждую мысль можно развивать дальше, и, во-вторых, наши идеи — это не истина в последней инстанции. Могут быть и другие, не менее ценные!

Прямо сейчас, хотя бы сегодня, ладно, бог с вами, на этой неделе точно используйте «Галстук-бабочку» для анализа своей ситуации в бизнесе или в личной жизни. Это значительно поможет вам найти новые решения!

Ответ на притчу-загадку про бабочку.

Мудрец посмотрел в глаза завистнику, посмотрел на его ладонь и сказал: «Все в твоих руках!»

Мудрец вышел из ограничений, которые пытался наложить на него завистник, и дал достойный ответ. Причем мудрец был прав и по сути, и по форме. Действительно, все в руках человека как в прямом смысле (бабочка в его руке), так и в переносном (мы сами творим свою и чужую судьбу).

Все в твоих руках, уважаемый читатель!

ОБ АВТОРЕ

(Вернуться к содержанию книги)

По поводу выступлений, бизнес-тренингов (онлайн и офлайн) и создания онлайн-курсов обращайтесь, пожалуйста, по моему телефону + 7 921 953 2122, можно также в Telegram, WhatsApp, Viber. Также, если вам удобнее, может писать письма на электронную почту recont@recont.org.

Более подробно с нашей деятельностью можно познакомиться на сайте www.recont.org.

Темы тренингов и публичных выступлений для коммерческого отдела:

- **«Активные продажи».** Прорабатываем основные этапы цикла продаж: установление контакта, выявление потребностей, презентация, работа с возражениями, закрытие сделки.
- **«Стратегии переговоров».** Прорабатываем умение планировать и применять разные стратегии переговоров в продажах: соперничество, компромисс, сотрудничество, эмоциональное вовлечение, стратегия интриги и другие.
- **«Эффективная презентация. Публичные выступления».** Тренируем «5 С» презентации — содержание, структура, стиль, сопровождение, сложности.
- **«Противостояние манипуляции и филигранные методы оказания влияния».** Прорабатываем навыки тактических методов. Расширяем репертуар своих приемов.
- **«Эмоциональный интеллект в продажах и переговорах».** Развиваем умение понимать эмоции клиента и воздействовать на них.
- **«Проектные продажи».** Развиваем системный взгляд на продажи. Увеличиваем количество моделей продаж, которые можно применять в реальной практике.
- **«Управление конфликтами и стресс-менеджмент».** Разбираемся в том, как не допускать конфликтов, как снижать напряжение, как переходить от противодействия к компромиссу и сотрудничеству. Разбираются как внешние, так и внутренние конфликты.
- **«Тренинг команды».** Построение и перепроектирование команды, значительное усиление командного взаимодействия.

- **«Тайм-менеджмент и индивидуальная эффективность».** Приобретаем инструменты расстановки приоритетов, планирования и исполнения. Развиваем умение использовать разные инструменты тайм-менеджмента.

Темы тренингов и публичных выступлений для руководителей:

- **«Тактический менеджмент».** Прокачиваем функции руководителя — планирование, постановка задач, мотивация, контроль, обратная связь.
- **«Наставничество как стиль управления».** Развиваем умение обучать свой персонал своими силами.
- **«Управление продажами».** Смотрим на продажи системно.
- **«Управление изменениями».** Как проводить изменения и работать с сопротивлениями как системы в целом, так и людей в частности.
- **«Технологии лидерства».** Учимся быть лидерами и вести за собой команду.
- **«Принятие бизнес-решений и эффективное проведение совещаний».** Развиваем мыслить критически и мыслить творчески. Прорабатываем навыки принятий решений в условиях неопределенности и стресса.
- **«Управление конфликтами и стресс-менеджмент».** Разбираемся в том, как не допускать конфликтов, как снижать напряжение, как переходить от противодействия к компромиссу и сотрудничеству. Разбираются как внешние, так и внутренние конфликты.
- **«Тренинг команды для руководителей».** Построение и перепроектирование команды, значительное усиление командного взаимодействия.
- **«Тайм-менеджмент, индивидуальная эффективность и делегирование».** Приобретаем инструменты расстановки приоритетов, планирования и исполнения. Развиваем умение использовать разные инструменты тайм-менеджмента. Оттачиваем умение делегировать полномочия и ответственность.

Автор книги — Николай Юрьевич Рысёв — российский тренер-бренд, эксперт по обучению в области продаж, переговоров и управления, директор тренинговой компании RECONT.

- Автор 50 тренинговых программ по продажам, переговорам и управлению.
- Кандидат психологических наук (СПбГУ) на тему «Психологические особенности влияющего поведения в коммерческих переговорах».
- 35 лет практического опыта в продажах и управлении.
- 1500 тренингов для российских и международных компаний.
- 80% клиентов — средние и крупные российские компании, расположенные в различных регионах России.
- 500 компаний-клиентов, среди которых Сбер, Microsoft, «Альфа-Банк», Hilton, «Мегафон», Ancor, «Силовые машины», MTV, Autodesk, «Билайн», «Хлебный дом», Группа компаний «ЦРТ» и многие, многие, многие другие.
- Автор бестселлеров «Активные продажи», «Как вести бизнес-тренинги?», «Стратегии переговоров», «Технологии лидерства», «Правильные управленческие решения: поиск и принятие», «11 правил руководителя № 1», «Найди решение!», «Влияние и противостояние манипуляции в продажах».

Отзывы клиентов: см. на сайте компании — отзывы клиентов.

Образование:

- Кандидат психологических наук (СПбГУ).
- Закончил психологический факультет СПбГУ с отличием.
- Прошел трехлетнюю программу обучения в Институте экзистенциальной и гуманистической психологии (HEPI, Бирштонас, Литва).
- Завершил трехлетнюю программу обучения в Санкт-Петербургском институте гештальта.

ОБУЧЕНИЕ ДЕЙСТВИЕМ! LEARNING BY DOING!

www.recont.org

+7 921 953 2122

НАЙДИ РЕШЕНИЕ!