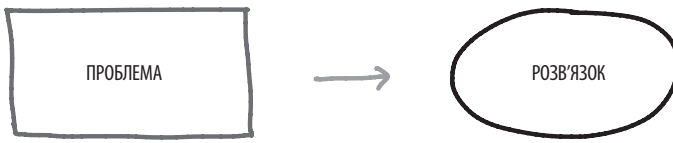


ВСТУП

У ЧОМУ ВАША ПРОБЛЕМА?

ЧИ ПРАВИЛЬНУ ПРОБЛЕМУ ВИ РОЗВ'ЯЗУЄТЕ? —————>>>



Почнімо із запитання. Дайте відповідь щодо своєї команди, робочого місця, спільноти, родини або щодо себе:

Скільки ми витрачаємо марно часу, грошей, енергії, навіть життя, розв'язуючи неправильні проблеми?

Я ставив це запитання людям з усього світу, і мало хто з них уважав його неістотним. Якщо ваша відповідь змушує вас замислитися, поміркуйте над таким запитанням:

Що було б, якби ми краще розв'язували правильні проблеми?

Як це вплине на ваше життя, на людей і на справи, якими ви опікуєтеся, якщо всі почнуть спрямовувати свої зусилля трохи ефективніше?

З книжки ви дізнаєтесь, як це зробити. Її мета — вдосконалити здатність світу розв’язувати проблеми. Це можна зробити за допомогою спеціальної навички, що називається «рефреймінг проблеми», або коротко «рефреймінг».

Понад п’ятдесят років досліджень свідчать про те, що рефреймінг — надзвичайно потужна навичка, і не лише для розв’язання проблем. Ті, хто обізнаний з рефреймінгом, ухвалюють ефективніші рішення, генерують оригінальніші ідеї та живуть неймовірнішим життям.

Гарна новина: цього не важко навчитися. Прочитавши книжку, ви почнете краще мислити і розв’язувати проблеми. Імовірно, ви розв’яжете деякі зі своїх поточних проблем, і не потім, а під час прочитання книжки.

Читайте далі. На вас чекає повільний ліфт.

ПРОБЛЕМА ПОВІЛЬНОГО ЛІФТА

Основна ідея цієї книжки:

Те, як ви сформулюєте проблему, визначає, яке рішення ви ухвалите.

Змінивши погляд на проблему за допомогою рефреймінгу, іноді ви можете знайти радикально краще рішення.

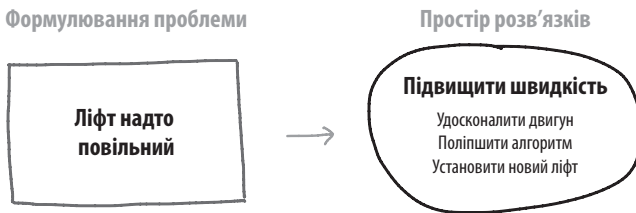
Щоб зрозуміти, як це працює, розгляньмо класичний приклад — проблему повільного ліфта.

Ви — власник офісної будівлі, мешканці якої скаржаться на ліфт. Він старий і повільний, їм доводиться довго чекати на нього. Кілька мешканців погрожують, що розірвуть угоду, якщо ви не розв’яжете цю проблему.

Насамперед відзначте, що про цю проблему вас повідомляють не нейтрально. Як із більшістю проблем, з якими ми стикаємось у реальному світі, хтось уже сформулював її для вас: *проблема полягає в тому, що ліфт повільний*.

Багато хто з нас, прагнучи знайти розв'язок, не помічає, як сформульована проблема: ми сприймаємо її як належне. Як результат, ми починаємо шукати ідеї для підвищення швидкості ліфта: чи можна вдосконалити двигун? Чи можна поліпшити алгоритм? Чи потрібно встановити новий ліфт?

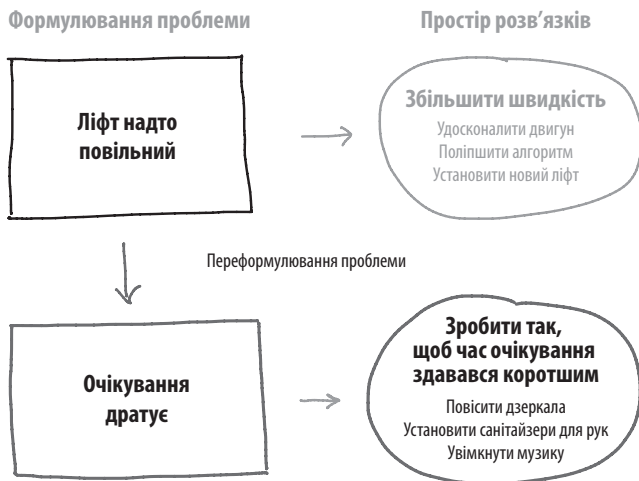
Ці ідеї належать до простору розв'язків, це — група розв'язків зі спільним припущенням щодо того, у чому полягає проблема:



Ці розв'язки можуть допомогти. Але, якщо ви повідомите про проблему менеджерів будівлі, вони запропонують елегантніший розв'язок: повісити біля ліфта дзеркала. Цей простий розв'язок виявився ефективним для зменшення кількості скарг, бо люди схильні забувати про час, дістаючи можливість розглядати щось захопливе, тобто себе.

РОЗВ'ЯЗОК КРАЩОЇ ПРОБЛЕМИ ▶▶

Розв'язок із дзеркалом не розв'язує поставленої проблеми: дзеркало не підвищує швидкість ліфта. Натомість він пропонує інше розуміння проблеми, тобто переформулювання:



Ось що таке переформулювання, або рефреймінг. В основі методу — парадоксальне освянення: іноді, щоб розв'язати складну проблему, *треба припинити шукати розв'язки*. Натомість ви маєте звернути увагу на саму проблему — не просто проаналізувати її, а переформулювати.

ПЕРЕВІРЕНИЙ ЕФЕКТИВНИЙ СПОСІБ ▶▶

Про силу рефреймінгу відомо вже багато десятиліть, Альберт Айнштайн, Пітер Друкер і багато інших науковців підтверджують його важливість. Поєднуючи інновації, розв'язання проблем і правильні запитання, рефреймінг ефективний незалежно від того, чим ви займаєтеся: управляєте командою, запускаєте стартап, укладаєте угоди з продажу, розробляєте стратегії, спілкуєтеся з вимогливим клієнтом чи робите будь-що інше.

Він також корисний і для розв'язання особистих проблем, якщо люди працюють над розвитком кар'єри, поліпшенням

відносин у шлюбі або над тим, щоб зменшити упертість своїх дітей-упертюхів. Ви можете застосовувати рефреймінг до майже будь-якої проблеми, з якою стикаєтеся, у хоч якій сфері свого життя, щоб усувати дилеми і знаходити нові способи розв'язання. Або, як я люблю казати: «Усі мають проблеми. Рефреймінг може допомогти».

А допомога потрібна, бо більшість людей не знає, що таке рефреймінг або як його проводити. Фактично під час роботи я дійшов висновку, що нам найбільше бракує рефреймінгу в нашому наборі когнітивних інструментів.

ПРОБЛЕМА ТА ЇЇ РОЗВ'ЯЗАННЯ

Кілька років тому відома компанія зі списку *Fortune 500* найняла мене для навчання рефреймінгу її 350 працівників. Сесія, яку я провів, була частиною тижневої програми лідерства, створеної спеціально для найталановитіших керівників компанії. Щоб потрапити до лекційної зали, ви мали належати до 2-х відсотків найкращих вашого рівня.

Наприкінці тижня ми провели опитування серед учасників і поцікавилися в них, що здається їм найкориснішим. Двогодинна сесія з рефреймінгу очолила перелік того, що люди вивчили за п'ять днів насиченої програми.

Я не вперше бачив таку реакцію. Протягом десяти років я навчав рефреймінгу тисячі людей з усього світу, і майже всі запевнили, що це для них надзвичайно важливо.

Ось деякі типові відповіді, переписані буквально з бланків опитування:

- ▶ «Новий повчальний спосіб погляду на речі»;
- ▶ «Сподобалося, повністю відкрили мій розум для нового способу мислення»;

- ▶ «Рефреймінг — неймовірна концепція, про яку я раніше не знав. Буду застосовувати її в роботі зі своєю командою в майбутньому».

Мене ці реакції дуже турбували і продовжують турбувати.

Лише подумайте: *чому ці люди ще про нього не знали?* Як сталося, що група справді розумних людей, які працюють у міжнародних компаніях зі списку *Fortune 500*, що належать до 2 відсотків найкращих компаній, ще не знають, як розв'язувати правильні проблеми?

Щоб зрозуміти масштаби проблеми, я провів опитування серед 106 топменеджерів, які представляють дев'яносто одну компанію приватного та державного сектору в сімнадцяти країнах. Результат: **85 відсотків зазначили, що в їхніх організаціях погано з рефреймінгом**. Майже та сама кількість людей зазначила, що через це їхні компанії втрачають значну кількість ресурсів.

Це в корені хибно. Рефреймінг — фундаментальна навичка мислення. Чесно кажучи, цього давно вже мали навчити всіх. Просто безумство, що ми досі не вдосконалили цю навичку. Мені страшно подумати, яких багатьох помилок припускаються розумні й талановиті люди щодня через те, що продовжують розв'язувати неправильні проблеми.

Це проблема, розв'язання якої — мета моєї книжки.

Я зібрав результати своєї роботи за десять років у доступний путівник з розв'язання правильних проблем. Основна тема книжки — **метод швидкого рефреймінгу**, простий та перевірений підхід, який ви можете застосовувати до розв'язання проблем майже в будь-якому контексті. Принципово, що метод створений для *швидкого* застосування у сповненому клопотів щоденному робочому середовищі: мало хто з нас може собі дозволити повільний підхід до розв'язання проблем.

Я розробляв цей метод поступово, протягом останніх десяти років навчаючи рефреймінгу людей будь-яких категорій та рівнів кваліфікації, допомагаючи їм розв'язувати проблеми, наявні в реальній роботі. Стратегії ґрунтуються на попередньому дослідженні розв'язання проблем та інноваціях. Ба більше, вибираючи стратегії для свого методу, я не опирався на жодну всеохопну теоретичну модель.

Я просто вибрав стратегії, які постійно виявлялися найкориснішими для людей у переусвідомленні та розв'язанні їхніх проблем та водночас були достатньо широкі, щоб бути корисними в розв'язанні безлічі проблем у різних галузях.

Окрім того, я затверджував стратегії за допомогою досліджень, під час яких вивчав, як люди розв'язують складні проблеми на практиці, у межах своєї щоденної роботи, а не на семінарі. Я багато досліджував те, як певні люди розв'язують складні проблеми і створюють революційні інновації, працюючи всюди — від маленьких стартапів до великих, у складних компаніях, зокрема в *Cisco* та *Pfizer*. Хоча рефреймінг у реальних умовах, звісно, безладніший, ніж може запропонувати чітка структура, кожна стратегія пропонує підхід, що застосовують спеціалісти-практики до розв'язання реальних проблем і пошуку нових креативних способів досягнення результатів.

Прочитавши цю книжку, ви:

- ▶ Навчитися краще знаходити креативні розв'язки складних проблем на роботі та поза нею.
- ▶ Ви та ваша команда припините гаяти час на неправильні речі.
- ▶ Навчитися ефективніше ухвалювати важливі рішення, підвищите свій коефіцієнт успіхів.
- ▶ Застрахуете свою кар'єру і підвищите свою цінність для компанії.

- ▶ І найважливіше: досягнете змін на краще щодо людей і справ, якими опікуєтеся.

Необхідно зазначити, що книжку написано для негайного застосування: читаючи її розділ за розділом, ви можете почати застосовувати метод негайно для розв'язання своїх проблем. Це структура книжки.

ЩО ДАЛІ

Частина I. Вступ Частина II. Як проводити рефреймінг Частина III. Подолання опору



У першому розділі «Пояснення рефреймінгу» йдеться про кілька ключових концепцій та чудовий практичний приклад рефреймінгу.

Частина II «Як проводити рефреймінг» ознайомить вас крок за кроком з методом рефреймінгу, спеціально наголошуючи на запитаннях, які необхідно поставити. Деякі теми стосуються такого:

- ▶ Як просте запитання «Яку проблему ми намагаємося розв'язати?» запобігає замилуванню людей поганими ідеями.
- ▶ Чому експерти-практики *дивляться за межі фрейму*, перш ніж заглибитися в подробиці.
- ▶ Як *переформулювання цілей* дає змогу команді зменшити робоче навантаження на 80 відсотків.
- ▶ Як пошук і дослідження *позитивних висновків* може сприяти швидким проривам.

- ▶ Чому *подивитись у дзеркало* надзвичайно важливо для розв'язання міжособистісних конфліктів.
- ▶ Як двоє бізнесменів, *визнавши проблему*, через два тижні дістали можливість заробити кілька мільйонів.

Прочитавши Частину II, ви вже будете повністю озброєні для застосування методу.

Частина III «Подолання опору» — це ресурс, до якого ви можете звертатися за потреби; у ньому описано поради, якщо люди опираються процесові рефреймінгу, не хочуть до вас дослухатися, стають жертвами вузького мислення тощо.

Книжка містить багато практичних прикладів того, як рефреймінг сприяв великим проривам. Ці приклади здебільшого стосуються недиректорів. Натомість більшість із них зосереджено на тих, кого ви могли б назвати «звичайними» людьми, звичайними в найкращому сенсі слова. Не можна сказати, що директори не застосовують рефреймінгу: кілька наукових досліджень менеджменту свідчать про те, що застосовують — і це спричиняє надзвичайний ефект. Але робота директора дуже незвична і має мало спільного з повсякденною роботою більшості людей.

Мене цікавить, як ми вдосконалюємо методика розв'язання проблем не в конференцзалі, а в будь-якому середовищі, стикаючись із проблемою. Коротко кажучи, я хочу демократизувати рефреймінг. Історії та люди, з якими ви зіткнетесь в цій книжці, відображають цей інтерес.

Ба більше, ви познайомитеся з найважливішим дослідженням у межах концепції. Понад п'ятдесят років рефреймінг докладно вивчали науковці та спеціалісти-практики з різних сфер — виробничих процесів, психології, математики, підприємництва, дизайну, філософії тощо. Ця книжка багато чим завдячує їхній роботі. У дальших розділах ви познайомитеся

з головними дослідниками рефреймінгу, багато інших зазначено в примітках наприкінці книжки.

На вебсайті книжки також міститься докладніше дослідження, що буде корисне для вас, якщо ви хочете зрозуміти наукові обґрунтування рефреймінгу (або якщо вам просто потрібні наукові блискітки для розсіювання їх на презентаціях перед клієнтами).

КАНВА РЕФРЕЙМІНГУ

Зрештою, дозвольте презентувати вам **канву рефреймінгу**. Канва надає загальні відомості про основні етапи методики, ви можете застосовувати її зі своєю командою або клієнтами для рефреймінгу проблем. Безплатні версії для друку можна завантажити на вебсайті книжки.

На наступній сторінці ви знайдете версію канви високого рівня. Приділіть їй час, але поки не заглиблюйтеся в подробиці. Ми ще їх розглянемо. Поки зазначте для себе, що в методики три етапи: Фреймінг, Рефреймінг та Розвиток, а також кілька додаткових стратегій, вкладених у другий етап.

Отже, почнімо.

