

Авторский обзор по материалам книги: «Решение проблем по методикам спецслужб. 14 мощных инструментов»

Морган Джонс

Автор обзора: Дарья Варламова

Как анализировать и решать проблемы: 6 методик ЦРУ

Тщательный анализ ситуации — ключ к решению самых сложных задач. Проблема в том, что качество нашего анализа часто оставляет желать лучшего. Мы не придерживаемся четкой структуры и переоцениваем свою рациональность, а это приводит к распространенным ошибкам.

Например:

— Мы начинаем анализ проблемы с формулировки вывода, хотя это то, чем анализ должен заканчиваться. Если мы формулируем вывод заранее, мы загоняем себя в ловушку узкого мышления. Допустим, если мы начинаем обсуждение с вывода: «Наша компания на грани катастрофы», это мешает разглядеть плюсы и возможности ситуации.

— Мы склонны фокусироваться на том решении, которое интуитивно нравится нам больше, потому что оно соответствует нашим ценностям или темпераменту. Следовательно, анализу других вариантов уделяем меньше времени и внимания, хотя они могут быть полезными.

— Мы часто путаем собственно анализ и простое обсуждение, поэтому совещание, организованное с целью анализа может превратиться в «пережевывание» фактов и обмен эмоциями по поводу происходящего. Это утомляет и никак не приближает к решению проблемы.

— Мы сосредотачиваемся на содержании, а не на выстраивании процессов, которые кажутся скучной формальностью. На самом деле от алгоритмов обсуждения сильно зависит качество полученного содержания.

Бывший сотрудник ЦРУ Морган Джонс написал практическое пособие по структурированию и анализу информации. Вы узнаете, как делить задачу на составные элементы, выделять значимые нюансы и факторы, чтобы сфокусироваться на лучшем решении. В обзоре мы собрали несколько простых и удобных алгоритмов.

Об авторе книги

Морган Д. Джонс — бывший аналитик ЦРУ, руководил образовательным подразделением, преподавал методы анализа в Университете Джорджтауна. Основатель компании Analytic Prowess, консультирующей государственные организации и частные компании.

Как мы думаем

Формальная логика с ее силлогизмами и дедуктивными умозаключениями — мягко говоря, не самый естественный для человека стиль мышления. Он ощущается нами как топорный и неудобный, даже если дает определенные преимущества в точности.

Интуитивный человеческий подход к анализу сводится к двум форматам: конвергенции и дивергенции.

Конвергенция — это сужение взгляда на проблему или задачу. Если мы фокусируемся на конкретном аспекте задачи и отсекаем лишнее, мы действуем в формате конвергенции.

Дивергенция — это расширение спектра рассматриваемых вариантов. Классический пример — «мозговой штурм», когда участников просят набрасывать варианты любой степени безумности. Отсеять лишнее можно будет позже, включив режим конвергенции, но дивергентное мышление очень важно при поиске новых нестандартных решений. Креативные процессы обычно основаны на том, что человек вначале выкручивает на полную мощность дивергенцию и генерирует множество свободных ассоциаций и странных идей, а потом включает конвергенцию и отбирает среди них самое удачное решение. Без дивергенции мы были бы очень зашоренными, а без конвергенции не смогли бы отсеять лишнее. Соответственно, очень важно понимать, какой формат должен выйти на первый план на каждом этапе решения задачи и уметь быстро переключаться между ними. Дается это не очень легко; обычно

взрослым людям сложнее включать дивергенцию, потому что мы боимся наговорить глупостей и совершать ошибку, однако этот навык можно развить, если задаться такой целью.

Формулировка задачи очень важна

Формулировка предопределяет то, как вы будете решать задачу и то, на чем будете фокусироваться. Поэтому многие задачи, в которых вы не знаете, за что ухватиться, становятся намного «покладистее», если их переформулировать.

Например, человек спит на водном матрасе. Он приходит вечером домой и видит на простыне мокрое пятно. Если человек сразу решит, что матрас начал протекать и сформулирует проблему «заделать течь», он автоматически отсекает все варианты, предполагающие, что проблема вовсе не в матрасе. Может быть, кто-то пролил воду из чашки, может быть, капает с потолка, или еще что-то. Более конструктивным в такой ситуации будет вопрос: «Как вода попала на мою простыню?». Тогда есть шанс проверить все возможные варианты и найти настоящую причину.

Как правило, в любой ситуации есть несколько участников, чьи взгляды на проблему различаются. К примеру, при сокращении сотрудников в компании будет существовать как минимум 4 точки зрения:

1. Мнение руководства, которому надо повысить эффективность работы;
2. Точка зрения эйчара, которому придется заниматься сокращением и при этом искать наименее травматичные пути для сотрудников. Ведь эмоции людей, расстроенных увольнением, в первую очередь ударят по кадровику.
3. Голоса сотрудников, которых сокращают. Наверняка у каждого будет своя версия происходящего.
4. Точка зрения сотрудников, которых не сократили.

Если вы работаете с людьми, вам необходимо видеть весь спектр точек зрения на ту или иную задачу. Это поможет учитывать интересы других людей и заручиться их поддержкой.

Как улучшить формулировку?

— Несколько раз перефразируйте задачу и посмотрите, не наводит ли это вас на какие-то новые идеи.

— Измените точку зрения на проблему (со стороны другого участника или со стороны другого аспекта проблемы). Допустим, если вы сейчас не можете увеличить продажи, возможно, в ваших силах уменьшить издержки.

— Взгляните с противоположной стороны или сформулируйте противоположную проблему. Вместо вопроса «как сделать, чтобы все пришли на мероприятие?», обдумайте, — а что могло бы оттолкнуть людей настолько, чтобы вообще никто не пришел?

— Задайте вопрос: «Что мне (нам) это даст?». При необходимости повторите его несколько раз, — это хороший способ выявить слабые места в формулировках.

Как усилить дивергентное мышление

Развитие дивергентного мышления — самый верный путь к повышению креативности. Проблема в том, что взрослый человек, как правило, фокусируется на отборе и критической оценке идей, поэтому нам сложно придумывать новые смелые варианты. Джонс приводит шпаргалку, помогающую сделать любой мозговой шторм продуктивнее.

1. Сконцентрируйтесь на том, чтобы придумать **как можно больше идей**, а не на том, чтобы эти идеи были удачными.

2. Придумывая новые идеи, отталкивайтесь от предыдущих. Например, один из участников совещания сделал предположение, а другой его дополнил. Джонс советует всегда упоминать, на чьих наработках основана новая идея. Во-первых, процесс

сотворчества укрепляет команду, а во-вторых, так становится более понятной логика придумывания.

3. Помните, что никакая идея не может быть слишком глупой или несуразной.
4. Мозговой штурм — время безоценочных высказываний. Оценивать и критиковать идеи можно будет на следующем этапе работы.

Как объективно взвесить за и против: прием «Плюсы, минусы и решения»

Допустим, у нас набралось какое-то количество решений для волнующей проблемы. Как убедиться, что мы объективно взвесили все плюсы и минусы? Некоторые настроены слишком пессимистично и склонны заваливать любую идею критикой; другие, наоборот, переоценивают вероятность успеха. Вот простой алгоритм, который поможет разобраться.

Шаг 1. Перечислить все «за».

Шаг 2. Перечислить все «против».

Шаг 3. Проанализировать, объединить и исключить доводы «против».

Шаг 4. Снять как можно больше доводов «против».

Шаг 5. Сравнить все «за» и те «против», к которым не удалось предложить решения.

Шаг 6. Выбрать наилучший вариант.

Строго оценивайте качество информации

Для того чтобы сформировать, подкрепить или опровергнуть свое мнение, мы собираем информацию из разных источников. Но источники далеко не всегда заслуживают доверия, а кажущиеся «факты» могут оказаться неподтвержденными спекуляциями или слухами. Чтобы убедиться в достоверности того или иного факта, можно задать проверочные вопросы:

— *Кто (или что) источник? Насколько он надежен?*

На базовом уровне оценить надежность источника позволяет даже здравый смысл — одно дело, если, скажем, информация о слиянии двух компаний была напечатана в «Ведомостях» со ссылкой на руководство компаний, и другое дело — вариант типа

«Двоюродный брат Маши из бухгалтерии слышал...». Двоюродный брат, может быть, и прав, но такая информация требует более критического взгляда и надежной проверки.

В специфических областях, например, юриспруденции или науке, есть своя иерархия источников. Если речь идет о СМИ или каких-то сайтах с инсайдерскими утечками, при оценке можно опираться как на их репутацию, так и на то, была ли информация, в прошлом полученная из этого источника, достоверной.

— *Как сам источник получил информацию и достаточно ли это надежный способ?*

Анонимный источник менее надежен, чем известный. Известный источник менее надежен, чем официальный документ или официальное заявление для медиа.

— *Выглядит ли информация правдоподобной, исходя из того, что мы знаем о проблеме?*

Тут стоит помнить про эффект предвзятости подтверждения — мы более склонны верить той информации, которая подтверждает наши ожидания или точку зрения на вопрос. Будет нелишним спросить себя: «Соответствует ли информация моим внутренним ожиданиям?». Если да, поразмыслите над правдоподобностью более тщательно или попросите человека с противоположными убеждениями оценить правдоподобность информации.

Как сортировать информацию

Мы часто смотрим на проблему, как на запутанный клубок, не замечая, что она состоит из набора элементов. Есть разные варианты сортировки и структурирования, каждый из которых лучше подходит для определенных ситуаций. Если нам надо разобраться в причинно-следственных связях, — например, чтобы определить источник проблемы, — можно начертить специальную диаграмму. Это делается за 5 шагов.

1. Назовите ключевые факторы, влияющие на проблему.

2. Разберитесь, каковы причинно-следственные связи между ними. Тут надо быть осторожными. Часто мы имеем дело не с причинно-следственными связями, а с

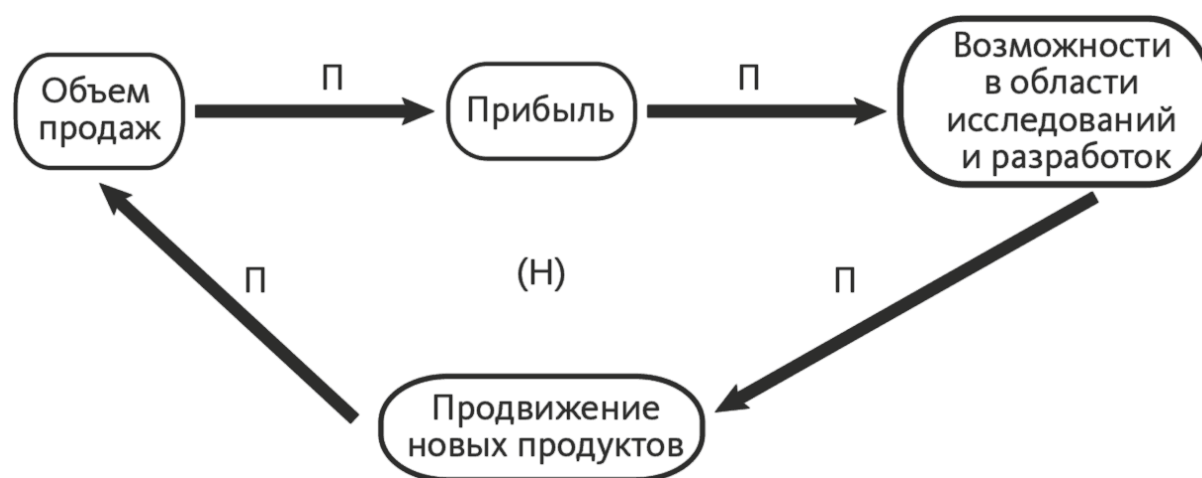
корреляцией — статистической взаимосвязью двух и более случайных величин.

Например, если по статистике люди, которые любят мультфильмы, чаще едят мороженое, это не означает, что они едят мороженое, потому что любят мультфильмы. Возможно, дело в том, что мультфильмы часто любят дети, и мороженое чаще едят они же.

3. Если причинно-следственные связи действительно есть, установите, прямые они или обратные. Если между факторами А и Б есть прямая связь, рост А дает и рост Б (и, наоборот, снижение А дает снижение Б). А если рост А дает снижение Б, то это обратная связь.

4. Постройте диаграмму (см. рис.1) и проверьте ее. Например, увеличьте какой-нибудь фактор на определенное число. Проследите, как это повлияет на остальные элементы.

Рисунок 1. Диаграмма причинно-следственных связей



Матрица анализа пригодится, если нам надо подробно отследить взаимосвязь двух-трех аспектов проблемы. Если число аспектов больше, матрица будет сложна для восприятия.

5. Составьте таблицу, в которой по горизонтали и вертикали рассматриваются разные варианты одного параметра. Классический пример из менеджмента — матрица SWOT (Strengths — Силы, Weaknesses — Слабости, Opportunities — Возможности, Threats —

Угрозы). По вертикали у нас идет оценка событий, а по горизонтали — то, в какой среде происходят эти события (см. рис.2).

Рисунок 2. Таблица для SWOT-анализа

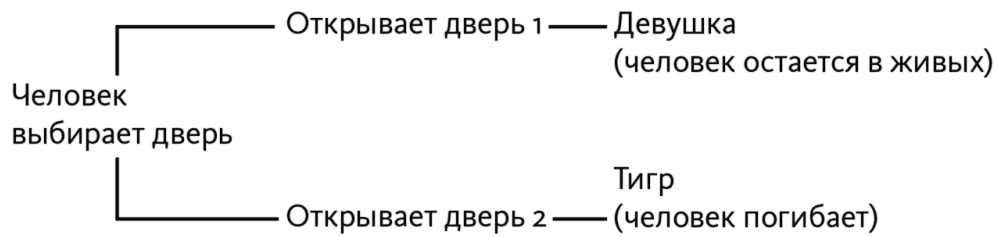


При этом не обязательно искать готовую матрицу под свою проблему — понимая логику построения, можно составить свой вариант для конкретной ситуации.

Еще один удобный инструмент — *дерево сценариев*. Он хорошо работает в тех случаях, когда надо оценить все варианты, доступные для выбора и выбрать наилучший:

1. Для начала **определите проблему**.
2. Определите **ключевые факторы**, влияющие на ситуацию и все возможные альтернативные варианты (они должны быть взаимоисключающими).
3. **Нарисуйте дерево** с ветками событий или решений, и проверьте, все ли варианты вы охватили (см. рис.3).

Рисунок 3. Дерево сценариев



Проблема может оказаться настолько комплексной, что вам понадобится сразу несколько способов визуализации для ее разных аспектов. В любом случае, использование этих инструментов на практике позволяет постепенно развить навык структурирования информации, и в будущем вам будет легче понять, что лучше использовать в каждом конкретном случае.

Адвокат дьявола

Выражение «адвокат дьявола» появилось в Римской католической церкви — так называли специального участника дискуссии о канонизации нового кандидата, который пытался опровергнуть аргументы в пользу причисления этого лица к лику святых. Позже этот прием перешел в разные сферы: современный адвокат дьявола «проверяет на прочность» обсуждаемое решение, пытаясь доказать верность противоположной точки зрения.

Используйте этот инструмент, чтобы выработать верное решение, но помните нюанс: один и тот же человек не должен искать аргументы «за» и «против», так же, как один и тот же юрист в суде не может быть и адвокатом, и прокурором. Невозможно легко переключиться с одной из конфликтующих точек зрения на другую. Поэтому если вам надо обсудить какое-то судьбоносное решение, лучше сформировать две рабочие группы, каждая из которых будет искать аргументы в пользу своего варианта решения.

Заключение

При необходимости выбирать из множества решений, не цепляйтесь за первый пришедший в голову вариант. Попробуйте переформулировать проблему, — возможно, вы поймете, что искали совсем не там, где стоило.

Разберитесь в причинно-следственных связях. Действительно ли они существуют?

Постройте диаграмму, которая поможет вам разобраться, как элементы задачи влияют друг на друга.

Используйте одновременно несколько инструментов из тех, что предлагает Джонс: так вы сможете рассмотреть все «за» и «против» даже самой сложной проблемы.

Прочитали книгу до конца? [Не забудьте оставить свой отзыв](#) или расскажите, как Вы применили полученные знания в жизни и бизнесе!