

мастер-класс

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

# Наследство ЦАРЯ СОЛОМОНА

Техника метафорического решения от консультантов компании Ars Vitae

*Если притупится топор и если лезвие его не будет отточено, то надобно будет напрягать силы; мудрость умеет это исправить...*  
(Соломон)

**Ч**то вы думаете о мире, в котором мы живем? Представьте себе, что вы — историк и живете в трехтысячном году. Как вы назовете наш двадцать первый век по аналогии с каменным, медным, бронзовым, железным и т. д.? Будь я на вашем месте, я назвал бы его информационным. Потому что, как вы, конечно, помните из школьного курса истории, свое название век получает на основании того, какой материал является основой для изготовления орудий труда и оружия. Как вы сказали? Сейчас главное — деньги? Не могу с ва-

ми согласиться. Курсы падают, бумаги обесцениваются, инвестиционные банкиры переквалифицируются в дворников. Разве это основа? А вовремя полученная или, наоборот, не полученная информация как раз и лежит в основе всех этих катаклизмов.

Именно управление информационными потоками является сейчас инструментом, обеспечивающим рост благосостояния отдельных личностей и (хочется надеяться) человечества в целом. Хорошо это или плохо? Как говорят философы-диалектики, каждое явление имеет и положительную, и отрицательную сторону. А психологи-оптимисты добавляют, что все зависит от точки зрения, и важен не сам факт, а то, как мы его интерпретируем.

В любом случае возможность оперативного доступа к огромным объемам информации — это хорошо. А вот то, что на нас постоянно и почти неконтролируемо обрушивается поток информации негативного характера, — это, как правило, плохо. Я провел простой эксперимент. Открыл сайт «РИА Новости», который в результатах поиска по запросу «агентство новостей» Google выдал первым, и посмотрел раздел «Актуальные сюжеты». Вот они:



Дмитрий Иванов,  
тренер-консультант  
компании Ars Vitae



Роман Баннов,  
тренер-консультант  
компании Ars Vitae



1. Лобовое столкновение автобуса и грузовика на Кубани.
2. Первая годовщина нападения Грузии на Южную Осетию.
3. Певец Евгений Осин попал в ДТП.
4. Обрушение стены двухэтажного жилого дома в Екатеринбурге.
5. Вспышка легочной чумы в Китае.
6. Обыски в московском ресторане «Прага».

Комментарии, как говорится, излишни. Остается только согласиться с известной фразой царя Соломона: «Во многой мудрости много печали; и кто умножает познания, умножает скорбь».

Получается, что чем более умным и информированным становится человек, тем с большим количеством проблем ему приходится сталкиваться. И проблемы эти (возможно, не все, но некоторые-то уж точно) нужно как-то решать. Кто-то обходится своими силами, кто-то ищет помощь на стороне. А кстати, задумыва-

лись ли вы, почему в случае возникновения проблем мы частенько обращаемся к друзьям, а компании приглашают внешних консультантов? Что мешает нам самостоятельно искать и находить решения в сложных ситуациях?

Вот несколько важных причин, снижающих эффективность самостоятельных действий в этом направлении:

1. Сильная заинтересованность в успешном преодолении проблемы, и как следствие — излишняя вовлеченность в процесс поиска решения приводят к нерациональному расходованию наших ресурсов. Закон Йеркса-Додсона говорит о том, что в любом виде деятельности наилучших результатов человек достигает при среднем уровне мотивации. Превышение этого «оптимального» уровня приводит к появлению излишнего напряжения, волнения, стресса и соответственно к ухудшению результатов работы.

2. Эмоциональное отношение к проблеме, следствием которого является искажение реальной картины — мы фокусируемся на отдельных элементах ситуации, эмоционально окрашенных для нас, упуская из виду все остальное.

3. Излишнее внимание к деталям, затрудняющее выделение ключевых факторов и понимание проблемы в целом.

Если же мы привлекаем к решению проблемы человека постороннего, все эти факторы неэффективности устраняются автоматически:

1. У «консультанта» не будет гипермотивации, поскольку это не его проблема.

2. Он не будет испытывать сильных эмоций по отношению к вашей ситуации, что позволит ему подойти к решению структурировано, аналитично.

3. Опасность излишней детализации для него минимальна — он даже не догадывается о существовании этих лишних деталей.

А кроме того, консультанту гораздо легче, чем вам, выйти за рамки ситуации, о которой идет речь, и посмотреть на нее со стороны, а еще лучше сверху. Точнее, ему и выходить никуда не надо — это не его ситуация.

Таким образом, на основе этого микроисследования мы убедились, что привлечение к решению проблемы друзей/консультантов позволяет обойти некоторые подводные камни и повысить эффективность процесса поиска решения.

А теперь давайте посмотрим, как можно развить сильные стороны данного подхода.

которой ему дальше предстоит работать. И чем точнее наша модель будет отражать реальные объекты и взаимосвязи между ними, тем выше вероятность того, что консультанту удастся найти правильное решение. И наоборот: чем менее точной получилась модель, тем сложнее по ней найти решение, которое нас устроит. Таким образом, построение адекватной модели — ключевой фактор успеха процесса в целом. И в то же время построение модели — одна из самых сложных задач. Потому что строить модель предстоит именно нам, а мы находимся внутри ситуации, у нас гипермотивация, эмоции, «лишние» детали...

Получается замкнутый круг: консультант нам нужен для того, чтобы обойти подводные камни. Ему нужна модель, и в процессе построения данной модели мы снова попадаем на те же камни. Где же выход?

Подсказку нам дает царь Соломон, легендарный правитель Израильского царства: «Что было, то и будет, и что творилось, то и творится, и нет ничего нового под солнцем. Бывает, скажут о чем-то: смотри, это новость! А уже было оно в веках, что прошли до нас».

Нужно только внимательно посмотреть вокруг. И окажется, что наша ситуация не такая уж и уникальная и что-то похожее где-то и когда-то уже было. Вы спрашиваете, где же находится это самое «вокруг»? Где конкретно искать что-то похожее? Да очень просто: в сказках, легендах, литературных произведениях, фильмах и спектаклях. Именно там

## Чем более умным и информированным становится человек, тем с большим количеством проблем он сталкивается

Для того чтобы консультант смог помочь нам в решении нашей проблемы, его нужно «ввести в контекст», то есть сообщить исходные данные по нашей ситуации. Фактически мы должны предоставить консультанту модель, с

можно найти сюжетные линии, напоминающие нашу ситуацию или ее фрагменты. Иногда там же можно найти и решение нашей проблемы. В любом случае процесс построения модели значительно упрощается: из готовых сюже-



тов нам нужно просто выбрать максимально похожий.

Рассуждая подобным образом, мы пришли к пониманию некоторой последовательности действий, повышающей эффективность процесса поиска решения. Этот алгоритм мы назвали «Техникой метафорического решения» (ТМР).

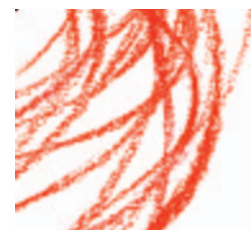
**Алгоритм ТМР:**

1. Кратко сформулировать проблему из реальной жизни.

Интересным побочным эффектом применения данного метода оказалась возможность получения решения самими «сотрудниками» в процессе построения модели — во время перевода реальной ситуации в метафорическое пространство. Рассмотрим конкретный пример.

**Ситуация.** Имеется стабильный ресторанный бизнес (сеть из пяти ресторанов), три учредителя (для удобства будем

## В любом виде деятельности наилучших результатов человек достигает при среднем уровне мотивации



2. В проблеме выделить значимых субъектов действия.
3. Сконцентрировать внимание на отношениях между субъектами, их мотивации, интересах и желаниях.
4. Подобрать по аналогии пример из сказки, притчи, книги, фильма, в котором герои связаны похожими взаимоотношениями, мотивацией, интересами и желаниями.
5. Найти решение в метафорическом пространстве.
6. Перевести найденное решение в реальную жизнь.

Наша практика показала, что алгоритм ТМР работает наиболее эффективно, когда он применяется следующим образом:

1. Группа «сотрудников», которой нужно найти решение проблемы, выполняет пункты с первого по четвертый и передает информацию в метафорическом виде (без описания реальной ситуации) группе «консультантов».
2. «Консультанты» выполняют пункт номер пять и сообщают найденное решение «сотрудникам».
3. «Сотрудники» переводят полученное решение из метафорического пространства в реальное и оценивают возможность и перспективы его применения. Если решение оказывается неудовлетворительным, алгоритм повторяется.

называть их А, В и С), наши дни. Бизнес достаточно развит, приносит стабильную прибыль. Цели, которые ставились перед бизнесом 10 лет назад, достигнуты, и наступил момент, когда необходимо решить — что делать дальше. В течение долгого времени учредители не могут договориться.

1. Кратко формулируем проблему: в течение долгого времени учредители не могут принять решение — что делать дальше. Задача — помочь учредителям договориться и сдвинуться с мертвой точки.
2. Выделяем значимых субъектов действия: А, В и С.
3. Опишем отношения между субъектами, учитывая их интересы и желания.

Все три учредителя имеют равные доли в бизнесе. Решения принимаются в случае согласия всех трех сторон. Сложность в том, что А предлагает диверсифицировать бизнес, мотивируя это все возрастающей конкуренцией на рынке. В за то, чтобы развивать сеть ресторанов, идти в регионы, так как сейчас, по его мнению, очень удобный момент. С хочет вовсе продать сеть, ссылаясь на усиливающееся давление на бизнес. Учредители не являются родственниками, кроме этого бизнеса, их не связывает практически ничего. У каждого из них, помимо ресторанного дела, есть еще

собственный бизнес, но их интересы в этом поле никак не пересекаются. Известно, что им всегда довольно сложно договориться, принятие любого значимого решения дается с трудом, как правило, каждый из них тянет в свою сторону. Здесь, возможно, сказываются разный возраст, опыт, да и взгляды на бизнес вообще. В последнее время вообще складывается ощущение, что дела пушены на самотек.

4. Подберем по аналогии пример из сказки, притчи, книги, фильма, в котором герои связаны похожими взаимоотно-

6. Переведем найденные решения в реальную плоскость (подберем аналогии из приведенной ситуации):

- а) каждый тянет в своей среде, но в одном направлении — С продает свою долю А и В, за счет этих активов начинает развиваться сеть в регионах и диверсификация;
- б) Рака меняем на лошадь, идущую вдоль берега, — предлагаем С продать свою долю третьему лицу, более энергичному, с большими связями;
- в) прилетает волшебник, и воз сдвигается сам собой, несмотря на усилия



## Управление информационными потоками является инструментом, обеспечивающим рост благосостояния человечества

шениями, мотивацией, интересами и желаниями.

Где встречалась ситуация, в которой три персонажа не могли договориться, тянули в разные стороны? Как правило, годится первый пример, точно моделирующий проблему, — Лебедь, Рак и Щука.

5. Теперь поставим задачу в метафорическом пространстве и найдем несколько решений.

**Задача:** как Лебедю, Раку и Щуке сдвинуть воз. Для решения данной задачи будем использовать все возможные «волшебные» варианты (забудем на время о реальной задаче — это очень важно!) Чем больше решений мы найдем, тем больше выборов у нас окажется. Приведем 5 решений:

- ❖ каждый тянет в своей среде, но в одном направлении;
- ❖ Лебедь опускается на воду, помогает Щуке, тащат Рака и воз;
- ❖ Рака меняем на лошадь, идущую вдоль берега;
- ❖ прилетает волшебник, и воз сдвигается сам собой, несмотря на усилия наших героев;
- ❖ цепляем воз к лодке.

наших героев, — приглашается внешний консультант, который делает анализ бизнеса и дает объективные рекомендации (развивать, продавать или диверсифицировать);

- г) Лебедь опускается на воду, помогает Щуке, тащат Рака и воз — А объединяет усилия с В (создает коалицию) с целью убедить С не продавать бизнес;
- д) цепляем воз к лодке — каждый отказывается от своих намерений ради чего-то более выгодного, устраивающего всех (например, слияния с крупным холдингом).

Теперь у нас есть несколько решений, каждое из которых можно протестировать на адекватность и выбрать одно наиболее подходящее.

**Ситуация.** В коллективе имеется «переквалифицированный» сотрудник (девушка). Несмотря на то, что она в отделе недавно, уже успела вырасти из своей должности и стремится перейти в другой департамент на более престижную должность — там появилась вакансия. Однако руководитель не хочет продвигать ее и, удерживая внутри отдела, продолжает давать простые и рутинные за-

дания. Да и коллеги постоянно препятствуют продвижению талантливого сотрудника — конкуренция очень высока. Ситуация накаляется день ото дня. Как помочь сотруднику вырасти, занять более престижное положение?

Субъекты действия: в нашем случае первый субъект — сотрудник, второй — его руководитель, третий — коллеги сотрудника.

*1. Отношения между субъектами, их желания, мотивация.*

В нашем примере коллектив — женский. Руководитель консервативный, воспринимает отдел как семью, очень заинтересована в том, чтобы все оставалось по-старому. Ценности, отношения уже сформировались, и согласно неписанному кодексу вновь пришедший сотрудник должен проработать несколько лет для того, чтобы перейти в другой департамент и начать выполнять более престижную работу. Это всегда зависит от протекции руководителя. Добиться расположения руководителя нашей героини очень сложно. Чего не скажешь о коллегах. Они явно являются фаворитами руководителя, часто пользуются своим привилегированным положением в личных целях. Что касается отношений с нашей героиней, то их можно охарактеризовать как неприятие, зависть.

Примеры возможных решений:

- 1) усыпить мачеху и сестер и сбежать;
- 2) воспользоваться услугами доброй феи;
- 3) уговорить мачеху;
- 4) устроить бал у себя дома;
- 5) уйти в другую сказку и т. д.

А сейчас переведем найденные решения в реальное поле.

1. Усыпить мачеху и сестер и сбежать — без ведома руководителя подготовить переход в другой департамент (провести переговоры с другим руководителем и т. д.) и «сбежать».
2. Воспользоваться услугами доброй феи — найти человека из другого департамента, который смог бы обеспечить протекцию.
3. Уговорить мачеху — добиться перехода в другой департамент путем переговоров и убеждения руководителя.
4. Устроить бал у себя дома — создать новый отдел внутри уже имеющегося.
5. Уйти в другую сказку — перейти на другую работу.

Если вы возьмете на вооружение технику ТМР, то вместо мелких домашних неурядиц и крупных рабочих проблем будете иметь дело с сюжетами из сказок, фильмов культовых режиссеров и из бессмертных шедевров мировой литературы. И, кроме успешного выполнения своей основной задачи — реше-

## Привлечение к решению проблемы друзей/консультантов позволяет повысить эффективность процесса поиска решения



*2. Аналогия из сказки, анекдота, притчи.*

Для нашего примера может подойти сказка про Золушку. В таком случае руководитель будет мачехой, а коллеги — сестрами.

*3. Сформулируем проблему в метафорическом пространстве (в поле выбранной сказки) и найдем несколько решений.*

Проблема — как помочь Золушке попасть на бал.

ния возникшей проблемы, в качестве дополнительного бонуса получите удовольствие от погружения в мир героев и злодеев, ярких красок и колоритных образов, волнующих приключений и неожиданных сюжетных линий.

И помните: «От множества мечтаний много тщетных слов» (Соломон). Просто возьмите алгоритм ТМР и попробуйте его в деле.