

# PROBLEM SOLVING 101

A SIMPLE BOOK FOR SMART PEOPLE

**KEN WATANABE**

PORTFOLIO

Кен Ватанабе

# УЧИМСЯ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ

Простая книга  
для умных людей



Companion Group  
Киев - 2010

УДК 005.53  
ББК 65.29-2  
В21

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами без письменного разрешения владельца авторских прав. Это издание опубликовано с согласия Литературного агентства Levin Greenberg и Литературного агентства «Синописис».*

**Ватанабе Кен**

В21 Учимся решать проблемы: простая книга для умных людей.  
Пер. с англ. – К.: Companion Group, 2010. – 144 с.

ISBN 978-1-59184-242-2 (англ.)  
ISBN 978-966-1629-08-9

Книга «Учимся решать проблемы» изначально была рассчитана на школьников, чтобы научить их критическому мышлению. Но очень скоро стала бестселлером именно среди взрослых благодаря эффективной методике решения проблем, разработанной Кеном Ватанабе (в прошлом ведущий консультант McKinsey).

Мышление, ориентированное на решение проблем, может дать нам возможность контролировать свою жизнь целиком и полностью, научиться решать проблемы, справляться с неожиданными вызовами и даже изменить мир. Овладев благодаря этой книге предложенными навыками решения проблем, вы удивитесь, как раньше могли без них обходиться.

Книга достаточно проста для понимания и школьниками, но при этом рассматривает решение серьезных проблем людей, занимающихся бизнесом.

УДК 005.53  
ББК 65.29-2

ISBN 978-1-59184-242-2 (англ.)  
ISBN 978-966-1629-08-9

Copyright © 2007, 2009 Kensuke Watanabe,  
All rights reserved.  
Originally published in Japanese by Diamond Inc.,  
Osaka.  
© Издательская дирекция Companion Group  
подразделения ЗАО «ИД «Максимум», 2010,  
дизайн, перевод.

## КАКАЯ У ВАС ДЕЛЬТА?

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |            |
|---|------------|
| <b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b>  | <b>8</b>   |
| <b>УРОК #1</b>  |            |
| <b>Основы теории о детях,<br/>которые умеют решать проблемы</b>         | <b>13</b>  |
| ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ<br>Логическое дерево                 | 30         |
| <b>УРОК #2</b>  |            |
| <b>Кое-что о рок-группах и о корне проблем</b>                          | <b>39</b>  |
| ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ<br>Генеральный план решения проблемы | 56         |
| <b>УРОК #3</b>  |            |
| <b>Авантюрные цели и впечатляющие результаты</b>                        | <b>77</b>  |
| ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ<br>Гипотетическая пирамида           | 89         |
| <b>УРОК #4</b>  |            |
| <b>Футбольная школа: за и против</b>                                    | <b>109</b> |
| ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ<br>Критерии оценки. «За» и «Против»  | 114        |
| <b>БЛАГОДАРНОСТЬ</b>  | <b>137</b> |

## ПРЕДИСЛОВИЕ

### ЗАЧЕМ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ?

**К**аждый из нас принимает решения. Кто бы вы ни были: студент, отец семейства, заботливая мать, предприниматель или президент Соединенных Штатов Америки — все равно вы ежедневно сталкиваетесь с необходимостью решать проблемы. Конечно, проблема проблеме рознь. Кому-то предстоит сдать экзамен по математике, кому-то — определиться с местом жительства, а кому-то — увеличить итог баланса своего предприятия. Кто-то желает сбросить вес, а кто-то — просто научиться лучше играть в гольф. Независимо от масштаба вопроса, мы ставим перед собой цель, определяем препятствия и стремимся их преодолеть.

Существует единый фундаментальный подход к решению любых повседневных проблем. Этот подход в каждом конкретном случае способен привести вас к эффективному решению и желаемому результату. Но, возможно, что до сих пор никто так и не удосужился показать вам, как это делается. Принимаясь за написание этой книги, я взял на себя миссию показать всем простой путь решения проблем, с которыми мы сталкиваемся на каждом шагу в своей повседневной жизни. Но я не просто попытался передать вам определенный набор навыков. Ведь быть человеком, спо-

собным решать проблемы, — это не просто умение, это — определенный настрой сознания. Настрой, который заставляет человека максимально раскрывать свои лучшие качества и преобразовывать мир в положительном ключе. Вместо того чтобы мириться с существующим положением вещей, человек, умеющий решать проблемы, постоянно пытается активно влиять на окружающий мир. Вы только представьте, насколько иначе выглядела бы наша сегодняшняя жизнь, если бы такие лидеры, как Махатма Ганди, Мартин Лютер Кинг, Элеонор Рузвельт, Джон Кеннеди и Стив Джобс в свое время не проявили такие качества.

Надеюсь, что эта книга послужит толчком к формированию активного настроя сознания, как у детей, так и у взрослых, и поможет каждому решить в первую очередь его собственные проблемы. Как только вы научитесь этому простому способу улаживать мелкие трудности, с которыми сталкиваетесь ежедневно, вы увидите, что и более крупные задачи, и высокие мечты вам тоже по плечу.

### ПОЧЕМУ Я НАПИСАЛ ЭТУ КНИГУ

Перед тем, как написать эту книгу, я работал консультантом в международной консалтинговой компании McKinsey & Company. Шесть лет подряд я помогал крупным компаниям во всем мире преодолевать трудности в их бизнесе, используя простой, но мощный набор инструментов по решению проблем.

Эти инструменты доступны каждому. Для того чтобы пользоваться ими, не нужны сложные компьютерные программы или полный кабинет экспертов-аналитиков. Это — просто-напросто определенный способ организации образа мыслей по поводу проблемы, позволяющий увидеть более широкий круг возможных решений.

В 2007 г. премьер-министр Японии объявил образование приоритетом в развитии своего государства. Когда вся нация сконцентрировала свое внимание на системе образования, я почувствовал, что пришло



время и мне внести свою лепту в общее дело. Несмотря на то, что ведущие японские бизнесмены, ученые и политики уже давно говорили о том, что Японии необходимо перейти от «образования, направленного на запоминание» к «образованию, направленному на решение проблем», никто так и не предложил конкретного и эффективного способа, как этого добиться.

Итак, я ушел из McKinsey, чтобы написать эту книгу и чтобы учить детей. Я поставил перед собой цель научить японских детишек думать так, как это делают люди, умеющие решать проблемы; научить их играть активную роль в собственном образовании и в построении собственной жизни. Я постарался облечь инструменты, используемые McKinsey, в доступную и веселую форму, которая бы показала детям, как можно решать свои проблемы на практике и таким образом преуспевать. Я не претендую на лавры эксперта в области образования, но все же смею надеяться, что эта книга послужит, по крайней мере, отправной точкой, которая поможет развернуть дебаты из руслу «надо ли обучать решению проблем» в руслу «каким образом это следует делать».

Неожиданно для меня книга нашла живой отклик среди читательской аудитории, причем не только среди детей. Прежде всего, она оказалась в центре внимания бизнес-сегмента, став в Японии бестселлером №1 в области деловой литературы за 2007 г. Потом интерес к ней распространился на систему образования, а оттуда — и на более широкую аудиторию. Выяснилось, что японские читатели, начиная с родителей и учителей и заканчивая руководителями крупных корпораций, уже давно испытывают острую потребность в простом и практическом руководстве по методам решения проблем.

Сейчас я преимущественно занимаюсь тем, что помогаю детям применять на практике положения этого краткого руководства по решению проблем. Я считаю, что мы должны чаще давать детям возможность на собственном опыте испытать, что значит придумать новую идею, взять на себя инициативу и извлечь

уроки и из собственных успехов, и из собственных неудач. Поэтому я создаю детям такие условия, чтобы они могли учиться больше на реальных жизненных ситуациях, нежели на уроках в школе.

Когда я работаю с детьми, то не начинаю обучение навыкам, описанным в «Руководстве», с занятий в классе. Я даю им возможность познавать мир тем же способом, как это делал Уоррен Баффет. Свой первый опыт в бизнесе Уоррен получил еще в шесть лет, покупая бутылки с кока-колой в магазине у своего дедушки и продавая их с прибылью. Дети, с которыми я работаю, получают задание управлять бизнесом общественного питания, имея в своем распоряжении микроавтобус Фольксваген 1965 года выпуска, который отреставрировал для использования под передвижной магазин. Дети сами решают, какую еду и напитки продавать, где их продавать и как бороться с конкурирующими командами, чтобы действительно продать все то, что они сами приготовили или закупили. Таким образом, дети не только осознают важность умения решить саму проблему, но в процессе осуществления своего замысла приобретают также навыки лидерства, работы в команде, творчества, настойчивости, обаяния и кайзен — непрерывного совершенствования. И только после того, как дети получают этот опыт, я помогаю им задать важные вопросы и даю им набор инструментов для решения проблем, который можно будет использовать в будущих проектах.

Безусловно, ценность мышления, ориентированного на решение проблем, простирается далеко за пределы классной комнаты и распространяется на все грани нашей жизни. Такое мышление позволяет взять под контроль сложность, с которыми мы сталкиваемся, и изменить мир к лучшему. Надеюсь, что мои иностранные читатели извлекут из этой книги для себя такую же пользу, как и японские читатели.

С НАИЛУЧШИМИ ПОЖЕЛАНИЯМИ  
КЕН ВАТАНАБЕ

УЧИМСЯ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ

# УРОК #1

ОСНОВЫ ТЕОРИИ О ДЕТЯХ,  
КОТОРЫЕ УМЕЮТ РЕШАТЬ  
ПРОБЛЕМЫ

### НИКОГДА НЕ ПОЗДНО СТАТЬ РЕБЕНКОМ, КОТОРЫЙ УМЕЕТ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ

Эта книга о детях, умеющих решать проблемы. Почему о смысленышах? Потому что они очень часто не похожи на нас, взрослых людей, когда сталкиваются со сложными, заковыристыми проблемами. Они не сдаются, не опускают руки, не идут на попятную, как это делаем иногда мы, или большинство из нас, давно уже вышедших из детского возраста. Конечно, бывают моменты, когда очень хочется, чтобы взрослые люди хоть иногда были бы немного похожи на таких детей.

Поэтому предлагаем вместе с нами убедиться, что все-таки есть взрослые, которые в любом возрасте умеют решать проблемы, как смекалистые малыши. Порою кажется, что судьба наделила таких людей особым талантом или одарила непомерно большим везением. На самом же деле они точно такие же, как и мы с вами, только научились по-особенному мыслить, принимать неординарные решения, действо-

вать оригинально и жить, как в детстве, постоянно и активно изучая все вокруг. А, уходя из детства, они еще и прихватили с собой несколько полезных секретов для решения взрослых проблем.

Если же вы усвоите простые «детские» уроки, изложенные на страницах этой книги, то тоже сможете стать таким «ребенком», который умеет решать проблемы (даже если считаете себя совершенно взрослым и очень серьезным, которому не до бесшабашных детских головоломок). Вас оставит ощущение, что жизнь вышла из-под контроля, вы крепко возьмете штурвал в свои руки и почувствуете, что можете преобразовывать мир вокруг себя. Вы перестанете изнывать под грузом трудностей, наваливающих каждый день, а вместо этого научитесь получать удовольствие, преодолевая эти трудности.

Не исключено, что, освоив до конца предлагаемый учебный курс по решению проблем, вы даже почувствуете, что стали лучше, чем были до знакомства с этой книгой. Ваши мечты и цели приблизятся и покажутся реально достижимыми. И вы приумножите свою способность вершить любые дела. Эти дела будут пробуждать страсть в вашем сердце и будоражить воображение. Так вы сумеете воплотить в жизнь свои замыслы.

Какие именно замыслы? Да хотя бы научиться танцевать по-современному или освоить таинства французской кухни. Цель может быть и покрупнее, скажем, стать кандидатом в президенты или преодолеть кризис глобального потепления. Какую бы цель вы перед собой не ставили — вы научитесь правильно с ней обращаться.

Умение решать проблемы — это не талант, которым обладают избранные счастливицы. На самом деле, для такого умения необходимо приобрести навыки и привычки. Кстати, не секрет, что навыкам учатся, и привычки также можно получить вследствие обучения. А эта книга как раз и призвана научить фундаментальному методу решения проблем.



Для более наглядного обучения мы, как в добрых детских книгах, пригласим вымышленных героев, чтобы они помогли нам разобраться с решением задач. Знакомьтесь:

- «Любовь и Мухоморы» – новая рок-группа, которая борется за повышение посещаемости своих концертов;
- Джон Осьминог – молодой человек, подающий надежды в компьютерной графике, страстно мечтающий стать художником-мультипликатором, и которому для начала необходимо купить свой первый компьютер;
- Киви – классная футболистка, которая хочет обучаться у лучшего тренера Бразилии.

Эта книга снабдит вас полным инструментарием проверенных методов решения проблем. Поверьте, точно такими же инструментами пользуются успешные люди и компании во всем мире. Но прежде чем мы приступим непосредственно к обучению решать проблемы, предлагаем познакомиться с детьми, обладающими этим умением, и их друзьями.

### ДЕТИ, УМЕЮЩИЕ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ, И КОМПАНИЯ

Интересно, чем же отличаются в своих действиях дети, которые умеют решать проблемы, от всех остальных? Для ответа на этот вопрос предлагаем пойти от обратного и рассмотреть, чего же не делают эти умники, наткнувшись на проблему. Для этого нам понадобятся помощники-герои; они НЕ умеют решать проблемы и поначалу могут показаться такими карикатурами на реальных людей. Хотя мы уверены и можем даже поспорить, что их поступки станут напоминать вам действия некоторых ваших старых знакомых. Наверняка вы встречали точно таких людей или в школе, или в институте, или на работе. Может быть, это даже ваши близкие друзья или члены семьи. А ведь может случиться, что в ком-то из них вы узнаете даже себя!

Ну вот, например, госпожа Охи-Вздохи.



Уважаемая Охи-Вздохи принадлежит к числу тех, кто уже при одном виде малейшего препятствия – сдается.

Она все вздыхает и твердит: «Ну что вы, я этого никогда не смогу». Хотя эти слова совершенно не означают, что она не смогла бы это сделать, если бы попыталась. А иногда ей в голову приходят замечательные идеи. И она подмечает пути, следуя которым проблему можно уладить. Но она боится потерпеть неудачу и стать посмешищем в глазах других людей. И вместо того, чтобы заявить о себе или начать действовать, она сидит, как клуша, и жалеет саму себя.

Госпожа Охи-Вздохи не контролирует свою жизнь. Она чувствует себя так, словно ее никто не понимает, очень часто винит во всех своих бедах других. Она постоянно твердит одно и то же:

- Я так никогда не смогу. У меня нет таких способностей.
- Я не буду даже пытаться. А что, если у меня не получится? Все будут смеяться надо мной!
- Виноваты мои родители. Виновато общество. Виноват ты!

- Никто меня не понимает. Никто меня не любит. Все только ищут, как бы обвести меня вокруг пальца.

Теперь — господин Критик. Он, напротив, никогда не боится высказать свое мнение. Он критик-профессионал. Только заведя какой-то план преодоления препятствия, он уже готов указать на его узкие места и загубить в зародыше любую идею. Если кто-то попытался что-то сделать, и у него это не вышло, Критик первым скажет: «Вот видишь! А что я тебе говорил?» Он всегда торопится обвинить кого-то другого, если что-то не получается.



У него всегда найдется, что сказать по поводу чужих ошибок, но о себе он предпочитает помалкивать. Действительно, никто не будет спорить, критиковать всегда легко. Труднее что-то взять и сделать. Даже если нам доподлинно известно, как все надо делать, толку от этого — никакого, пока мы не засучим рукава и не возьмемся за работу. Возможно, господин Критик даже не догадывается, насколько мало значат его замечания для тех, кто действительно пытается

реализовать то, что запланировал. А может быть, он боится взять на себя ответственность, а также признать тот факт, что и сам иногда допускает ошибки.

От господина Критика часто можно услышать такие фразы:

- Мда-а-а, ничего из этого у вас не выйдет. Дурацкая идея!
- А я предупреждал, что все пойдет коту под хвост. Ты сам во всем виноват.
- Слушай, я же тебе все так доходчиво объяснил. И откуда у тебя только руки растут?

Если Критик действует на всех, как таблетка-депрессант, то наша Мечтательница всегда витает в облаках. Ей нравится высказывать новые идеи. Но очень редко она продвигается дальше этого пункта. Она не утруждается тем, чтобы превратить свои идеи в планы, и уж чего она точно никогда делать не станет, так это заботиться об их осуществлении. Ей достаточно уже того, что она мысленно пребывает в своих великолепных мечтаниях. Что ни говори, а мечты всегда выглядят лучше, чем действительность.



У Мечтательницы нет недостатка в смелых мечтах — мечтах, которым так и не суждено стать реальностью:



- Я хочу написать роман!
- Ах, как это здорово — открыть собственный бизнес!
- Когда я вырасту, я хочу быть врачом.
- Я — генератор идей. Не доставайте меня своими нудными подробностями!

В первое время знакомства с Пробивным и намека нет на то, что он не умеет решать проблемы. Точно, он не принадлежит к числу людей, обеспокоенных какими-то проблемами. Он напроць отвергает негативные мысли. Когда что-то случается, господин Пробивной тут же берется за дело. Его жизненное кредо: «Я не могу изменить прошлое, но я могу сделать что-то сейчас». Упорство и активность мистера Пробивного определенно делают ему честь.



И все-таки, если бы наш Пробивной мог хоть на минуту остановиться и подумать, прежде чем что-то сделать, он сумел бы добиться гораздо большего. Кроме того, у него есть склонность списывать все неудачи на недостаточное рвение. Он уверен, что любую проблему можно решить, если только сильнее постараться. Если уж он придумал, каким образом можно решить проблему, он ни за что не станет менять свой курс. Он не желает выяснять, в чем

состоит первопричина его проблем, и не ищет альтернативных решений. Он просто не понимает, что иногда остановиться и подумать — не менее важно, чем предпринимать действия.

Господина Пробивного можно узнать по таким словам:

- Я ни за что не сдамся. Я должен преодолеть это препятствие!
- Я должен сильнее постараться! Нельзя останавливаться!
- Я точно знаю: это сработает, надо только приложить больше усилий.
- Остановиться и подумать? Пустая трата времени. Делать надо!

Вы узнали себя в одном из этих типов? Когда-нибудь ловили себя на том, что вздыхаете и сдаетесь без боя? Считаете, что легче критиковать других людей, чем пытаться сделать что-то самому? Обожаете мечтать и ненавидите планировать? Бросаетесь на амбразуру, атакуя проблемы, но отказываетесь дать задний ход, когда ничего не получается? Или вы все же больше похожи на того ребенка, который умеет решать проблемы?

Дети, которые умеют решать проблемы, обладают настоящим талантом ставить цели и добиваться их осуществления. Они с легкостью преодолевают препятствия. Подобно господину Пробивному, они не останавливаются перед ними. Но, в отличие от Пробивного, они задумываются над первопричиной своих проблем и тщательно планируют свои действия и до, и во время этих самых действий. А когда возникают новые трудности, они с готовностью вносят коррективы в свой план. Установив баланс между размышлениями и действием, они добиваются удивительных результатов. Детям, которые умеют решать проблемы, нравится учиться как на своих победах, так и на своих поражениях.

Дети-умники, которые решают проблемы, делают сначала две очень важные вещи. Они устанавливают первопричины проблемы и определяют конкретные цели. Эти дети руководствуются позитивными уста-

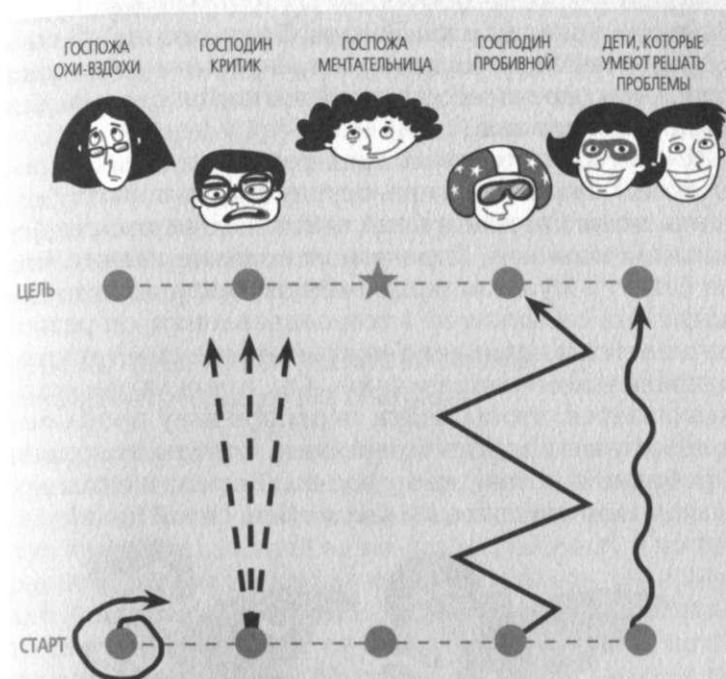
новками и сосредотачиваются на том, что можно изменить, а не на том, что уже случилось. Они составляют конкретные планы решения своих проблем и затем сразу приступают к реализации этих планов. По ходу действия они постоянно отслеживают свое продвижение к цели.



Вот что можно услышать из уст ребенка, который умеет решать проблемы:

- О'кей! Я сделаю это за три месяца.
- Это – проблема, но вместо того, чтобы из-за нее беспокоиться, я лучше подумаю, что можно сделать для ее решения.
- Так что же послужило истинной причиной возникновения проблемы?
- Чтобы уладить это дело, нам необходимо сделать X, Y и Z. Давайте попробуем.
- Итак, что мы имеем в итоге? Что у нас не получилось? Можно ли в следующий раз что-то сделать лучше?

А теперь посмотрите на схему.



Рассматривая схему, вы имеете возможность сравнить пять знакомых уже вам персонажей и определить различия в их поведении. В соответствии с этой схемой, перед каждым героем стоит проблема, которую надо решить.

Госпожа Охи-Вздохи ходит по кругу вокруг исходной точки и тихонько вздыхает. Естественно, она ни к чему путному не приходит.

Господин Критик уверен, что знает, как надо решать проблему. Он быстро указывает всем остальным, что они собираются сделать не так, как следует. Сам же он при этом ничего не делает, и его критика также никому не помогает решить проблему. Пунктирные линии, берущие свое начало в его исходной точке, — это чужие планы, от которых он камня на камне не оставил.

Госпожа Мечтательница также не приходит к цели. Она просто любит свою цель, как будто бы это — яркая далекая звезда. Сидя в исходной точке, она мечтает о великих и прекрасных решениях проблемы, но ничего даже не пытается сделать для их осуществления.

В отличие от первых трех героев, господин Пробивной, по крайней мере, осуществляет попытку достичь цели. Он никогда не сдаётся — он просто бежит изо всех сил. Впрочем, это ещё не значит, что он бежит в нужном направлении. Когда до него доходит, что он бежит не в том направлении, он разворачивается и начинает бежать изо всех сил в другом неправильном направлении. Он никогда не останавливается, чтобы найти первопричину проблемы или составить действенный план. Стыдно, господин Пробивной, потому что у вас-то как раз имеется достаточно мотивации, чтобы достичь своей цели!



Дети, которые умеют решать проблемы, приходят к своей цели более прямым путем и гораздо быстрее, чем остальные. Так же, как и Пробивному, им не занимать настойчивости и быстродействия. Но они вдобавок ко всему ещё и находят корень проблемы, которую предстоит решить, и только после этого составляют эффективный план и приступают к действию. Продвигаясь к цели, они ни на минуту не прекращают отслеживать свой курс — ведь они должны

быть уверены, что движутся в нужном направлении. Пока другие герои ни к чему не приходят или продолжают идти в ложном направлении, эти дети успевают достичь первой цели и уже намечают себе вторую.

Умение решать проблемы — это не талант, который одним дан, а другим — нет. Как ни удивительно, это привычка, которую можно выработать. Поэтому любой из нас может стать тем ребенком, который умеет решать проблемы. Для этого достаточно овладеть необходимыми навыками и правильно посмотреть на окружающий нас мир.

### ДЕТИ, КОТОРЫЕ УМЕЮТ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ, РАЗВИВАЮТСЯ БЕШЕНЫМИ ТЕМПАМИ

Итак, дети, которые умеют решать проблемы, быстрее приходят к цели. Таким образом, они и развиваются быстрее. Потому что такие малыши обязательно изучат, какие последствия возымели их действия, и постараются извлечь уроки как из своих успехов, так и неудач. Действительно, если не предпринимать действий, то невозможно будет узнать, к чему приведут наши попытки. А без такой обратной связи нам никогда не превратиться в детей, умеющих решать проблемы. Великая идея в вашей голове так и останется всего лишь идеей. Если же вы предпримете действия, любой результат даст возможность их обдумать и извлечь ценные уроки. Даже если результат анализа покажется вам в определенный момент незначительным, то, пользуясь им более длительное время, подобные маленькие усвоенные уроки дадут вам огромное преимущество.

Рассмотрим это на конкретном примере. Алекс, Бианка и Клифф имеют по фруктовому лотку, каждый из которых продает по 100 арбузов в месяц. Бизнес Алекса растет на 1% в месяц, Бианки — на 5%, а Клиффа — на 10%. Насколько будут отличаться продажи арбузов на каждом лотке через три года?

Через три года Алекс будет продавать по 143 арбуза, Бианка — по 579 арбузов, а Клифф будет продавать по 3091 арбузу в месяц! Если Бианка продает



арбузов в пять раз больше, чем Алекс, то Клифф продает их в двадцать два раза больше, чем Алекс. Скоро ему понадобится лоток побольше, чтобы вместить все эти арбузы. А представьте, какая сложится разница через более продолжительный период — лет, скажем, через десять или тридцать!

Составленный нами график (рис. 1) показывает, как Клифф стремительно обгоняет бизнес конкурентов, который развивается более медленными темпами. Рост продажи на 10%, поначалу казавшийся незначительным, в долгосрочной перспективе вылился в огромную величину.

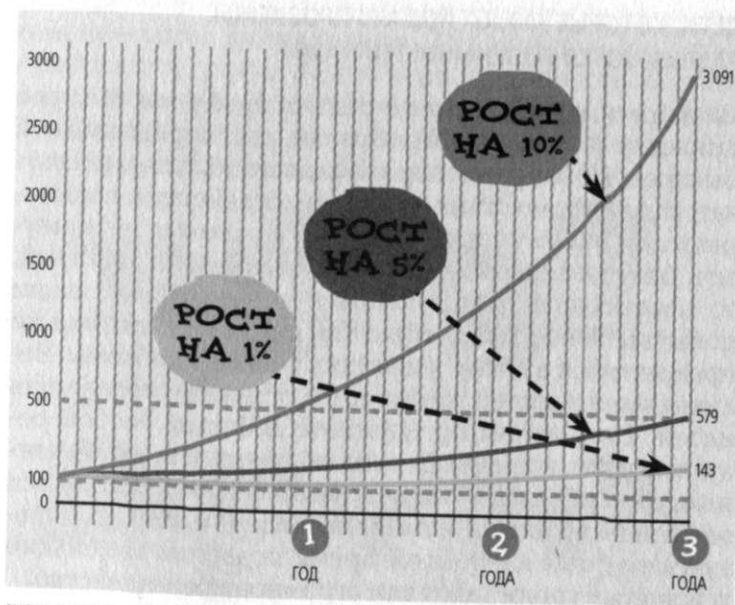


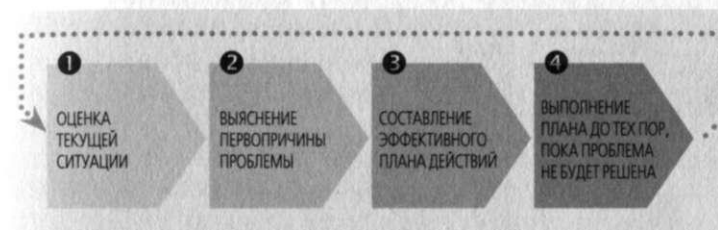
РИС. 1. ГРАФИК ТРЕХЛЕТНЕЙ ПРОДАЖИ АРБУЗОВ КОНКУРЕНТАМИ

Получая как положительный, так и отрицательный опыт, вы развиваете свое умение решать проблемы. Сначала учитесь решать собственные проблемы, а потом можете переходить и к преобразованию окружающего мира. Почему бы для начала, чтобы добиться внушительных результатов, не возглавить свою спортивную команду или школьный парламент? А дальше, возможно,

создать собственный бизнес или даже решить какую-нибудь сложную проблему глобальных масштабов.

## ЧТО ЗНАЧИТ РЕШИТЬ ПРОБЛЕМУ?

Подойдем к решению проблемы как к процессу. Этот процесс можно разбить на четыре этапа, которые назовем: 1) оценка текущей ситуации; 2) выяснение первопричины проблемы; 3) составление эффективного плана действий; 4) корректирование и выполнение плана до тех пор, пока проблема не будет решена. На последнем этапе, при необходимости, осуществляем внесение корректировок в наш план.



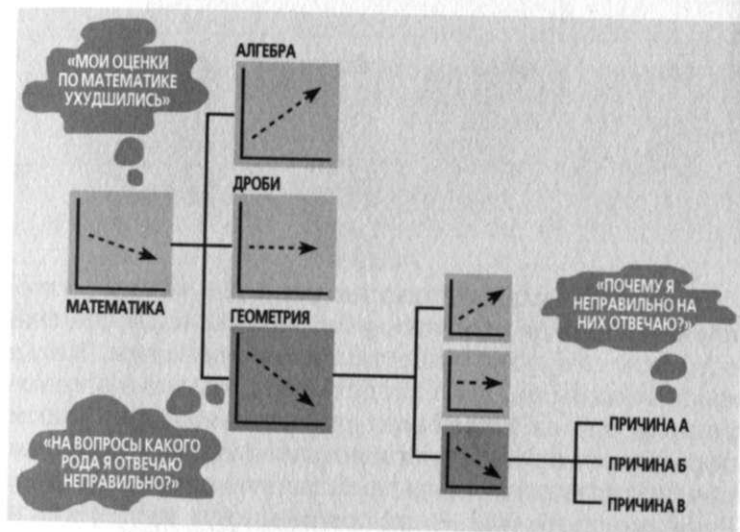
Эти этапы следует рассматривать в едином комплексе. Прежде чем что-либо решать, надо сначала осознать сам факт существования проблемы. Когда мы это осознали, будет недостаточно только найти корень проблемы. Надо будет еще поразмыслить, каким образом эту проблему можно ликвидировать, а затем предпринять конкретные действия по ее устранению. Решение проблемы — это совокупность мышления и действий. Если вы будете делать что-то одно, но не будете делать другое, тогда ничего не добьетесь.

Вы можете подумать, что это звучит слишком просто. Все дело в том, что мы зачастую не делаем того, что кажется таким простым и очевидным. Возьмем, к примеру, ученика, который «съехал» по математике. «Я должен улучшить свои оценки по математике», — говорит он. Но, как и многие другие, просто надеется на лучшее, при этом ничего не предпринимая, чтобы действительно улучшить успеваемость. Скорее всего, его оценки по ма-

тематике останутся на том же уровне, поскольку ученик так и не удосужился найти первопричину своей проблемы и не подумал, что он может сделать для ее решения.

Или тот же школьник решит: «Я должен бросить футбольную секцию, тогда у меня будет больше времени на учебу». И что? На улучшение оценок этот отчаянный поступок может совсем не повлиять, если выяснится, что проблема была не в том, что мальчик занимается мало, а в том, что он занимается неэффективно. Зачем же зря отказываться от возможности поиграть в футбол с друзьями?

А что сделает в этой ситуации ребенок, который умеет решать проблемы? Рассмотрим на примере (см. схему).



Ребенок, который умеет решать проблемы, начнет спрашивать себя: «На вопросы какого рода я отвечаю неправильно?» Затем он разобьет вопросы на категории, например: алгебра, дроби, геометрия. Сравнивая баллы по категориям, он определит, что на самом деле его успеваемость по алгебре улучшилась, по дробям — не изменилась и только по геометрии успеваемость ухудшилась. Если бы он рассматривал усредненную тенденцию по математике, то не увидел бы реальной картины.

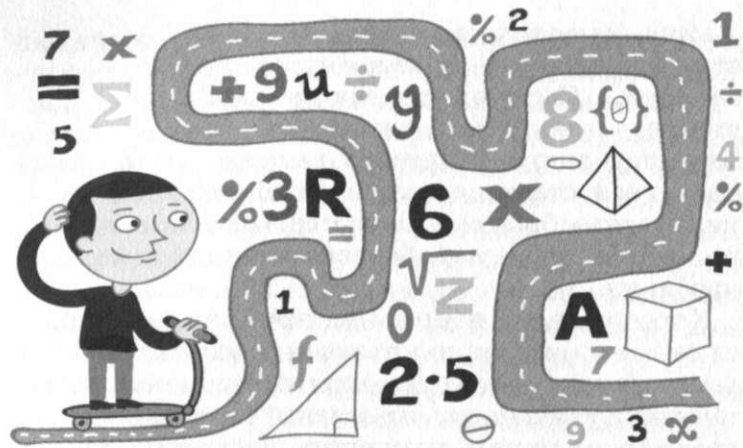
Итак, выяснилось, что геометрия — это единственный участок, из-за которого снижается успеваемость. Следующим шагом необходимо дисциплину геометрию разбить на более мелкие темы-подпункты, например: площадь, углы, объем. Далее: сопоставить полученные оценки по этим темам. Таким образом, уточняется, какая именно тема геометрии вызывает беспокойство и порождает проблему.

Когда уровень понимания проблемы изменяется от «мои оценки по математике ухудшились» до детализированного суждения «мои оценки по математике ухудшились из-за того, что я не понимаю трех тем: «площадь трапеции», «объем цилиндра» и «применение теоремы Пифагора», — тогда и эффективность плана, и конечный результат будут разительно отличаться от предыдущих двух примеров.

После выяснения того, какие задания вызывают трудности, следующим шагом ребенка, который умеет решать проблемы, будет определить, что конкретно надо сделать для улучшения успеваемости. Следует ли ему увеличить время занятий математикой, повысить свою производительность или сделать и то, и другое. Чтобы увеличить время занятий математикой, можно вставать на полчаса раньше или высвободить полчаса перед сном для решения задач по сложным темам. Чтобы увеличить производительность, надо поменять подход к занятиям. Можно перейти на другой учебник, попросить учителя или друзей дополнительно позаниматься после школы или предложить родителям нанять репетитора.

Причина ухудшения оценок по математике у каждого своя. Поэтому, естественно, у каждого будет и свой самый эффективный метод решения проблемы с развитием математических способностей. Следовательно, вы должны постоянно задавать себе вопросы «почему?» и «как?» до тех пор, пока не составите свой индивидуальный план действий.





Вот видите, решать проблемы не так уж сложно. Все, что от вас требуется, это разобраться в ситуации, найти первопричину, составить эффективный план и — действовать. Если вы научитесь поэтапно подходить к проблеме, разбивая ее на части, то даже самая большая и необычайно сложная проблема будет вами решена.

Как только вы освоите общий метод решения проблем, то перестанете паниковать и почувствуете уверенность в себе. Тогда в ваших силах будет решить любую проблему, с которой столкнетесь на своем жизненном пути: во время учебы, на работе или в личной жизни.



### ИНСТРУМЕНТАРИЙ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ: ЛОГИЧЕСКОЕ ДЕРЕВО

Логическое дерево или, как его еще называют, дерево решений — это прекрасное подспорье в преодолении проблем. Это наглядный инструмент, который помогает определить потенциальные первопричины проблемной ситуации и способствует выработать множество всевозможных путей ее решения. Итак, чтобы ликвидировать проблему, нам необходимо построить некую структуру-дерево.

Ключ к построению логического дерева состоит в том, чтобы сначала разбить проблему по выбранным нами категориям-ветвям, ничего не упуская, а потом сгруппировать схожие пункты под одной и той же ветвью.

Все сразу станет понятно, если мы возьмем простой пример. По каким категориям можно объединить учеников третьего класса? Первый способ — по половому признаку: на мальчиков и девочек. Второй способ — по росту: «выше 122 см» или «122 см и ниже». А можно еще объединить их по признаку ведущей руки: «правши», «левши» и «те, кто владеет обеими руками в одинаковой степени».

А вот как будет выглядеть логическое дерево в каждом из этих случаев.



Совсем несложно, правда? Заметили, когда мы составили логическое дерево, мы никого не упустили из виду и ветви дерева ни разу не пересеклись?

А теперь попробуйте создать логическое дерево «Спортивные секции» и распределить третьеклассников соответственно занятиям спортом.

У вас получилось создать логическое дерево, в котором присутствуют все ученики? Или кто-то не включен, или же упоминается дважды?

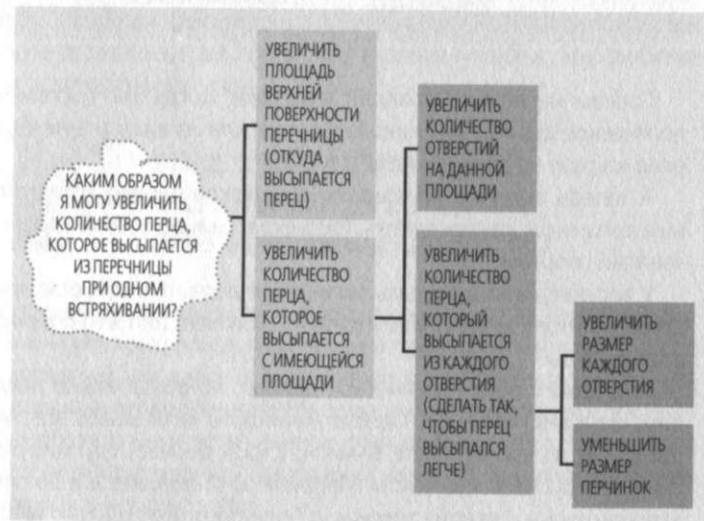
Когда вы строите логическое дерево, не обязательно рисовать его слева направо. Просто начинайте записывать все, что приходит на ум, на листе бумаги. Строя дерево, группируйте сначала крупные подпункты. Например, «Занимается в школьной секции» — с левой стороны, а более мелкие подпункты или

с какими-то ограничениями (например, «Спортивная секция», «Художественная секция» и т.п.) – с правой стороны. Теперь сгруппируйте похожие пункты вместе (например, «Командные виды спорта», «Индивидуальные виды спорта»). Следующий шаг – это создание новых ветвей.

Изучая каждую группу названий, начиная с правой стороны, задавайте себе вопрос: «Как я могу озаглавить эту группу таким образом, чтобы это название носило обобщенный характер?» Проведите линию влево и напишите обобщенное название этой группы. С левой стороны дерева по каждому укрупненному заглавию спрашивайте себя: «Что именно и как именно?» – и добавляйте ветви слева направо. Точно так же, как логическое дерево на схеме выше, ваше дерево будет разрастаться слева направо (см. с. 33-34).

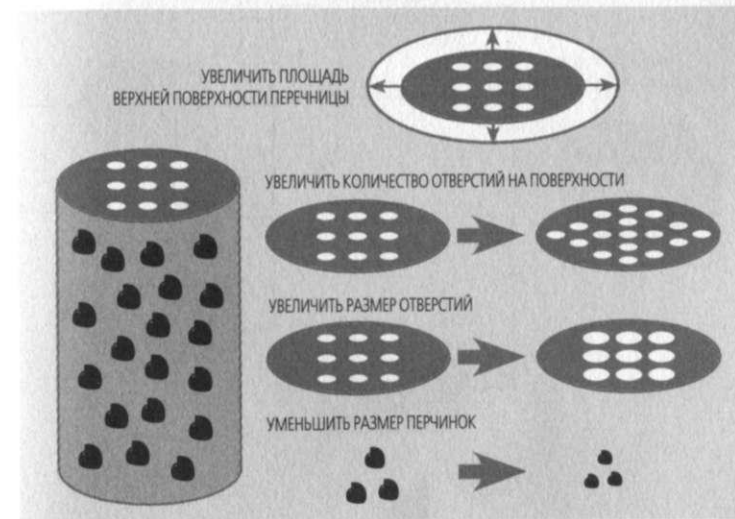
Возьмем еще один пример. Как сделать так, чтобы из перчинки высыпалось больше перца, но сила и частота, с которой вы трясете этой перчинкой, оставалась прежней? Воспользуйтесь логическим деревом, чтобы записать как можно больше всевозможных идей (давайте договоримся, что влажность при этом не играет роли).

Ну как, получилось? Вот один из возможных способов решения.

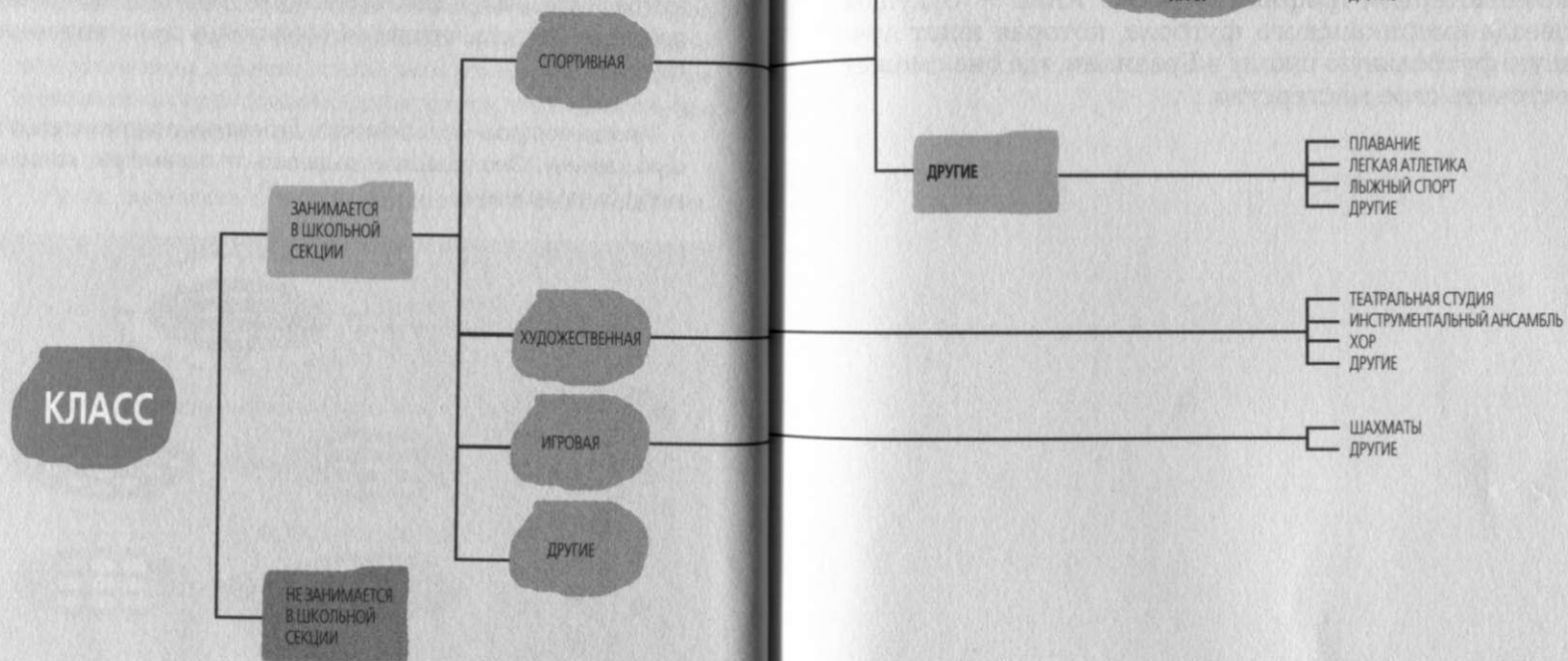


Чтобы построить это дерево, начните с постановки проблемы с левой стороны: «Каким образом я могу увеличить количество перца, которое высыпается из перчинки при одном встряхивании?» Далее начинайте строить ветви, записывая любые возможные решения. Вот два возможных выхода: (1) увеличить площадь поверхности перчинки или (2) увеличить количество перца, который высыпается с существующей площади. Продолжаем строить ветви от второго варианта решения: чтобы увеличить количество перца, который высыпается с имеющейся площади, нужно: либо (1) увеличить количество отверстий на заданной площади, либо (2) увеличить количество перца, который высыпается из каждого отверстия. И, наконец, увеличить количество перца, который высыпается из каждого отверстия, можно двумя способами: (1) увеличить размер каждого отверстия или (2) уменьшить размер перчинок, сделав тоньше помол. Между прочим, одна из крупнейших компаний в сфере торговли специями в действительности увеличила свой объем продаж за счет того, что сделала отверстия на своих перчинках крупнее!

Иногда построение логического дерева помогает увидеть общую картину. Оно позволяет выделить те параметры, которые могут быть изменены.



## ЗАНЯТИЯ ТРЕТЬЕКЛАССНИКОВ В СПОРТИВНЫХ СЕКЦИЯХ



Возможно, потребуется некоторое время, чтобы набить руку в построении логического дерева. Но как только вы освоите эту хитроумную технику, то научитесь мысленно подниматься над первой вспышкой идеи и приходить к новым, еще более эффективным решениям своих проблем.

На следующих уроках мы рассмотрим, как этим методом решения проблем и соответствующими инструментами пользуются на практике различные дети, которые умеют решать проблемы: рок-группа под названием «Любовь и Мухоморы», которая хочет увеличить посещаемость своих концертов; Джон Осьминог, который планирует купить компьютер в качестве первого шага на пути к своей мечте — заниматься в Голливуде созданием мультипликационных и художественных фильмов с использованием компьютерной графики; а также Киви — будущая звезда американского футбола, которая ищет лучшую футбольную школу в Бразилии, где она сможет отточить свое мастерство.



УЧИМСЯ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ

# УРОК #2

КОЕ-ЧТО О РОК-ГРУППАХ  
И О КОРНЕ ПРОБЛЕМ



**Ж**изнь полна трудностей. Мы сталкиваемся с препятствиями всякий раз, когда пытаемся достичь своих целей или воплотить в жизнь свои мечты. Мы огорчаемся и расстраиваемся, когда трудности останавливают нас. Даже скопление повседневных проблем, всплывающих одна за другой, способно вызвать у нас чувства растерянности и беспомощности.

Однако паниковать и сдаваться не стоит!

Вместо этого мысленно остановитесь, даже сделайте шаг назад, а потом определите корень всех проблем и придумайте, как их можно преодолеть.

Предлагаемые нами действия очень похожи на то, как поступает врач во время определения диагноза своих пациентов. Вспомните, что делает терапевт, когда вы приходите к нему на прием, почувствовав недомогание. Прежде всего, он задает вам несколько вопросов по поводу симптомов и меряет температуру. Он может отправить вас сделать анализ крови или рентгеновский снимок. Он

собирает информацию и анализирует ее, чтобы установить основную причину вашего заболевания. И только после того, как будет поставлен диагноз, врач решает, что назначить: будет это лекарство от простуды или операция по удалению опухоли. Итак, понаблюдав за врачом, понимаем, что очень важно уметь различать симптомы (головная боль, высокая температура) от причины (простуда) и от лечения (прием лекарства от простуды). Так и в жизненных ситуациях: если мы научимся понимать симптомы и устанавливать причины, тогда проще будет разрабатывать эффективные решения.

Итак, в этой главе предлагаем вам следовать поведению врача. Подойдите к решению проблемы несколькими шагами.

- **Шаг 1:** Диагностика ситуации и установление первопричины проблемы.
  - 1А. Перечислите все потенциальные первопричины проблемы.
  - 1В. Выдвиньте гипотезу относительно первопричины, которая кажется вам наиболее вероятной.
  - 1С. Установите, какой анализ и какая информация необходимы для проверки вашей гипотезы.
  - 1D. Сделайте анализ и установите основную первопричину проблемы.
- **Шаг 2:** Разработка решения.
  - 2А. Разработайте как можно больше различных вариантов решения проблемы.
  - 2В. Установите приоритетность действий.
  - 2С. Разработайте план внедрения.

Рассмотрим на примере, как происходит этот процесс. Итак, молодая рок-группа «Любовь и Мухоморы» борется за выживание.

## ЛЮБОВЬ И МУХОМОРЫ



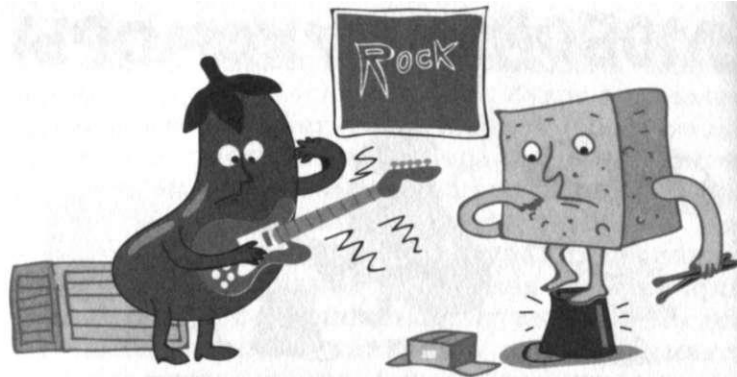
### СПАСИТЕ «ЛЮБОВЬ И МУХОМОРЫ»!!!

Три года назад Мухомор Красная Шляпка и два ее друга — Баклажан Синенький и Тофу-Соевый Творог — решили создать рок-группу под названием «Любовь и Мухоморы».

Все началось в тот незапамятный день, когда Красная Шляпка посетила концерт «Rolling Stones» в парке на площади Медисон. Сразу после концерта она позвонила Синенькому и Тофу. Ее просто распирало от восторга. «Все, решено, завтра же создаем собственную рок-группу, — сказала она друзьям. — Я, естественно, буду солисткой. Ты, Баклажан, будешь играть на гитаре. А ты, Тофу, будешь барабанщиком, договорились? Завтра сразу после уроков встречаемся и начинаем репетировать!»

— Минуточку... — попытался возразить Баклажан.  
— Постой-ка... — только и успел сказать Тофу.

Но Красная Шляпка, раздав все инструкции, уже положила трубку. Баклажан и Тофу глубоко вздохнули. «Ну вот, опять двадцать пять», — сказали они. Они оба по уши влюблены в Мухомор и каждый раз, когда ей чего-нибудь заблагорассудится, они просто из кожи вон лезут, чтобы осуществить ее мечту.



В тот же день Синенький взял в займы у старшего брата гитару и начал осваивать азы игры на этом инструменте по самоучителю. Тофу-Соевый Творог, не откладывая дело в долгий ящик, достал свои палочки для еды и начал отбивать такт по картонной коробке — ведь денег на покупку барабана у него пока не было. Мухомор Красная Шляпка орала таким противным голосом, что Баклажану и Тофу приходилось затыкать уши, чтобы не оглохнуть. Но за три месяца репетиций она значительно продвинулась и выработала прекрасный голос с хрипотцой. После каждой репетиции Красная Шляпка с широкой улыбкой на лице всегда заявляла одно и то же: «А мы ничего, правда?»

Три месяца спустя Баклажан, Тофу и Мухомор возвращались после школы домой. Баклажан и Тофу пытались рассказать подруге о том, как они написали контрольную по математике, но все слова пролетали мимо ее ушей. Она только кивала головой и произносила: «Угу! Угу!» Мысленно Красная Шляпка была где-то очень далеко. Вдруг она резко остановилась и объявила: «На следующую субботу назначаем концерт в школьном спортзале. И так теперь будет каждый месяц. Договорились?»

— На следующую субботу? Но это невозможно! — возразил Синенький.

— Нам не разрешат использовать спортзал. Ученики никогда не снимают спортзал для личных нужд! — воскликнул Соевый Творог.

Мухомор Красная Шляпка вскипела, как чайник. Она ненавидит, когда ей говорят: «Это невозможно» или «До сих пор так еще никто не делал».



«Эй, ребята, в чем дело?! — завизжала она. — Уши бы мои вас не слышали! Мы хотим стать профессиональной группой, или как? Как мы научимся выступать перед толпой поклонников, если не начнем сейчас же? Я прямо отсюда отправляюсь к директору школы и буду просить его разрешения на использование спортзала. Баклажан и Тофу, начинайте обзванивать людей и приглашайте их на концерт. За работу!»

Мухомор развернулась на сто восемьдесят градусов и побежала в школу. Баклажан и Тофу переглянулись и вздохнули: «Что же делать?»

Мухомор Красная Шляпка умеет добиваться своего. Она не стесняется пускать в ход все свое обаяние, если это надо для дела, поэтому с ходу выбила из директора разрешение на аренду спортзала. Баклажан и Соевый Творог пригласили пару друзей на концерт, и мероприятие состоялось в полном соответствии с планом.

Прошло еще три месяца, и группа «Любовь и Мухоморы» успела дать три концерта. Но Мухомор опять чем-то недовольна. «Я трачу свое драгоценное время, делаю постановку шоу, а в толпе до сих пор всего пятнадцать человек! На первый концерт пришло десять человек, на второй — пятнадцать и на третий — снова пятнадцать. В чем дело, ребята? Разве не вы отвечаете за то, чтобы спортивный зал был битком

набит людьми? Нам предстоит четвертый концерт. Сделайте так, чтобы на этот раз зал был полон!»

Увидев слезы на глазах у Красной Шапки, Синенький и Тофу поклялись себе найти первопричину проблемы с посещаемостью и наполнить зал к следующему концерту.

### ДИАГНОСТИКА СИТУАЦИИ И УСТАНОВЛЕНИЕ ПЕРВОПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМЫ

#### 1 А. ПЕРЕЧИСЛИТЕ ВСЕ ВОЗМОЖНЫЕ ПЕРВОПРИЧИНЫ ПРОБЛЕМЫ

На концерты группы «Любовь и Мухоморы» приходит слишком мало людей. Участники группы хотят выяснить, по какой причине это происходит и как можно исправить ситуацию.

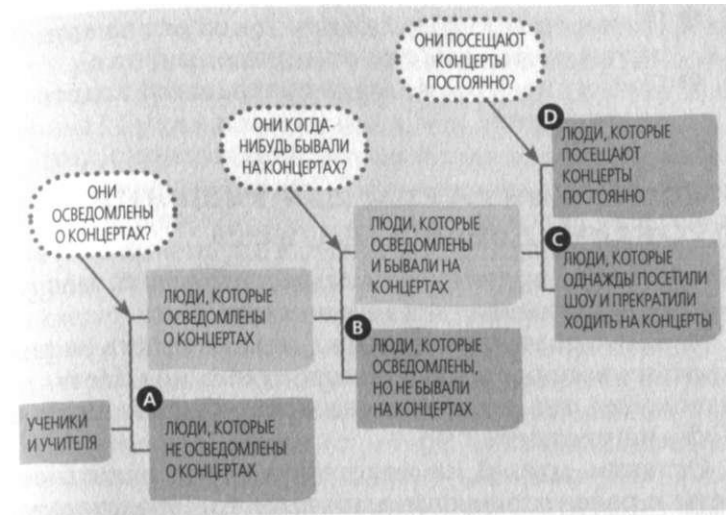
#### РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ

Начнем с вопроса «Почему?» Почему люди не приходят на концерт? Что может быть тому причиной?

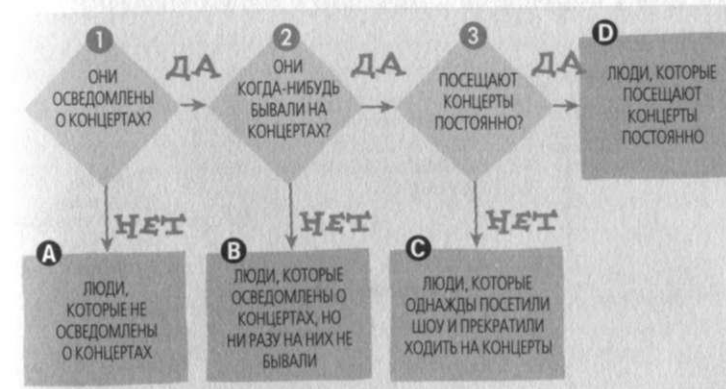
Оказывается, есть не одна, а несколько потенциальных основных причин.

Чтобы люди пришли на концерт, они, во-первых, должны знать, что такой концерт существует. Во-вторых, они должны захотеть прийти на концерт и, в-третьих, будет прекрасно, если они, посмотрев увлекательное шоу группы «Любовь и Мухоморы», захотят приходить на ее концерты снова и снова.

Итак, по логическому дереву вместе с друзьями Красной Шапки вы можете отследить следующее. Прежде всего, некоторые люди вообще не знали о том, что где-то проводится концерт (А); другие хоть и знали о концерте, не пожелали туда идти или имели другие веские причины, чтобы туда не ходить (В); и есть еще люди, которые, однажды побывав на концерте «Мухоморов», решили больше туда не ходить (С); конечно же те, которые посещают концерты регулярно (D).



Каждый человек без исключения должен попасть в свой сегмент.



Для того чтобы установить причину проблемы посещаемости концертов, Баклажану и Тофу необходимо определить размер каждого сегмента. Для этого они должны рассмотреть следующие вопросы:

- 1 Почему некоторые люди не осведомлены о концертах?



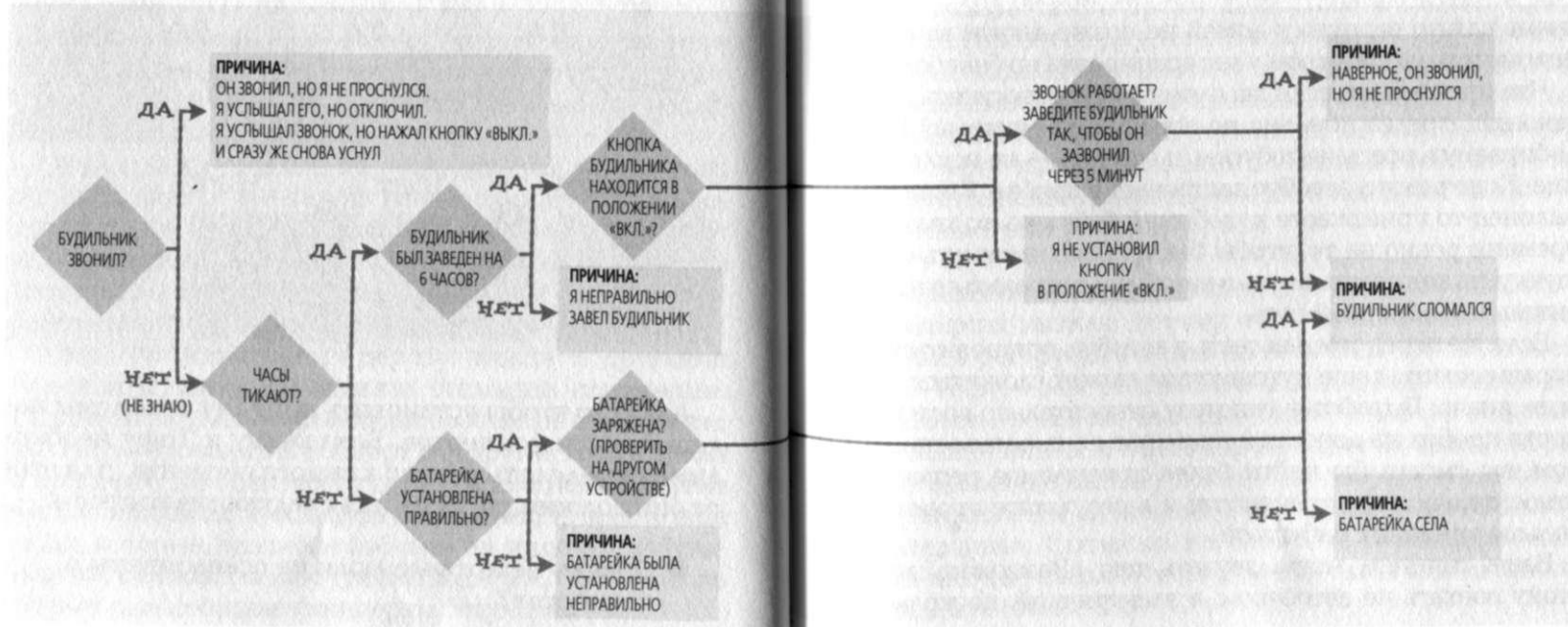
- ❷ Почему некоторые люди не приходят на концерты, даже если они осведомлены о них?
- ❸ Почему некоторые люди прекращают ходить на концерты?

### ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ: ДЕРЕВО «ДА/НЕТ»

Чтобы найти причину проблемы или решить задачу, можно воспользоваться деревом «Да/Нет».

Чтобы создать такое дерево, надо ответить на ряд простых вопросов, требующих ответа «Да/Нет», — наподобие тех вопросов, на которые Баклажан и Тофу ищут ответы.

Оставим друзей на некоторое время искать ответы и рассмотрим еще один пример. Представьте, что вы проспали. Планировали проснуться в шесть утра, принять душ, позавтракать и успеть на автобус, который отправляется в 7 часов 8 минут. А вместо этого сорвались с постели в 6 часов 53 минуты.



Чистите зубы одной рукой, другой пытаетесь натянуть на себя джинсы, а в это время голова лихорадочно соображает: «Почему я проспал? Не услышал звонка? Будильник сломался, что ли?»

Итак, ситуация ясна, вам необходимо решить: в чем же причина проблемы? Сядьте и попытайтесь нарисовать дерево «Да/Нет», которое поможет вам разобраться, почему же вы все-таки проспали. Запишите вопрос. Обдумайте, какой ответ — «Да» или «Нет» — приведет вас к объяснению (сегменту) или другому вопросу. Повторяйте эту последовательность действий для каждого следующего вопроса, пока не создадите сегменты для всех вероятных решений.

Получилось? Ниже (с. 48-49) приводим один из возможных вариантов дерева «Да/Нет» для объяснения, почему вы проспали. Ваше дерево не обязательно должно выглядеть точно так же, но в нем надо использовать вопросы, предполагающие ответы «Да»/«Нет» с тем, чтобы выяснить все возможные причины вашей проблемы.



## 1 В. ВЫДВИГАЙТЕ ГИПОТЕЗЫ ОТНОСИТЕЛЬНО НАИБОЛЕЕ ВЕРОЯТНОЙ ПРИЧИНЫ

А теперь приступим к разработке гипотезы, которая объясняла бы, почему люди не посещают концерты.

Гипотеза — это интуитивное предположение. Это то, что, по вашему мнению, может быть самым вероятным объяснением, хотя вы этого еще не доказали.

Сформулировав гипотезу и приведя все возможные доказательства в ее пользу, вы сможете определить, истинна она или ложна. После этого можете переходить к принятию взвешенного решения, которое приведет вас к успешному преодолению проблемы.

Возьмем пример из жизни. Допустим, вы решили навестить свою бабушку, которая живет в 30 милях от города. А сегодня — второй день после Дня благодарения, и по этому поводу все магазины объявили большую распродажу. Люди наверняка толпами ринулись в магазины, а это значит, что на дорогах будут большие пробки. Вам хочется побыть у бабушки как можно дольше, но очень важно вернуться домой не позже десяти вечера, потому что завтра утром у вас тренировка по бейсболу.

Что произойдет, если вы сломя голову броситесь действовать, предварительно не пораскинув мозгами? Вы добираетесь всегда автобусом, и сегодня — не исключение. Конечно же, автобус застревает в пробке. Когда вы наконец-то приезжаете к любимой бабушке, то хватает времени ровно на то, чтобы быстренько чмокнуть ее в щечку, на ходу запрыгнуть в автобус и отправиться в мучительный обратный путь.

Если же перед тем как сесть в автобус, остановиться и поразмыслить, ваше путешествие может сложиться совсем иначе. Выработав гипотезу относительно возможности пробок на дорогах и проверив ее простым способом, вы смогли бы найти более приемлемое решение относительно вида транспорта и в результате провести больше времени с бабушкой.

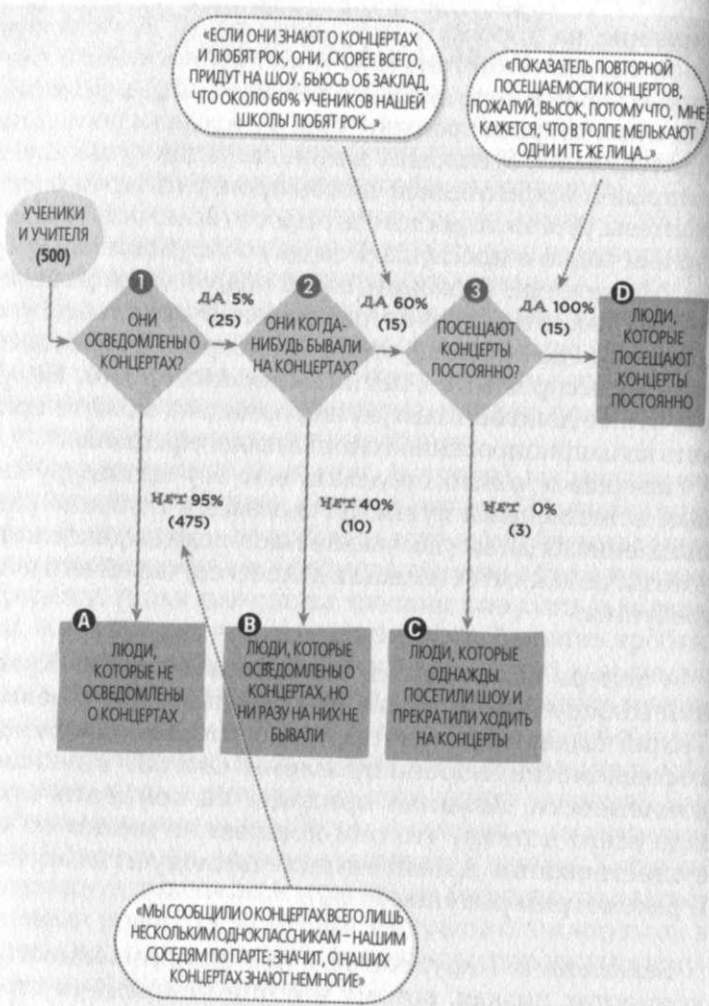
Ваша гипотеза могла звучать так: «Возможно, мне стоит поехать не автобусом, а электричкой, поскольку

движение на дорогах будет затруднено». Логическим обоснованием этой гипотезы могло бы послужить следующее: «Движение на дорогах может быть затруднено, поскольку открыта традиционная распродажа после Дня благодарения». К счастью, в этой ситуации существует быстрый и эффективный способ проверить истинность гипотезы. Для этого достаточно просто включить телевизор или радио и прослушать сводку о ситуации на дорогах. Можете еще позвонить своей подруге, которая вчера говорила, что как раз в это время она будет на автобусе добираться до стадиона, чтобы посмотреть футбольный матч, и расспросить ее, нет ли на дорогах пробок. Получив от нее дополнительную информацию, можете принять квалифицированное окончательное решение.

Наверняка можно проделать всю эту процедуру самым естественным путем, не вдаваясь в глубокие размышления. Ведь вы уже умеете мастерски выдвигать гипотезы, не так ли? А больше в данном случае ничего и не требуется.

А теперь самое время вернуться к нашей Красной Шляпке и ее друзьям. Баклажан и Тофу-Соевый Творог выдвинули гипотезу относительно проблемы посещаемости: корень проблемы состоит в неосведомленности. Люди не приходят на концерты прежде всего потому, что они понятия не имеют об их существовании. Давайте вместе последуем их логике и рассмотрим рисунок (с. 52).

Баклажан и Тофу считают, что осведомленность о концертах низкая, потому что они не очень-то стремились раструбить о них на весь мир. Об этом говорит Тофу: «Мы рассказали о концертах только нескольким ребятам, которые сидят в классе недалеко от нашей парты, а Мухомор Красная Шляпка, скорее всего, вообще никому ничего не говорила. Она хоть и строит из себя начальницу, на самом деле очень стеснительная». Согласно их гипотезе, о концерте хоть что-нибудь слышал всего лишь один школьник из двадцати (около 5%).



Далее, по их оценкам, из тех людей, которые знают о концертах, на мероприятие, скорее всего, является около 60%. В основе этого расчета лежит предположение наших друзей о том, что около 60% учеников в их школе действительно любят рок-музыку, а Баклажан говорит: «Если ты любишь рок и вдруг узнаешь, что в школе состоится концерт, ты придешь в любом случае. Я бы, по крайней мере, точно пришел!»

И, наконец, они полагают, что показатель повторного прихода зрителей на концерт составляет 100%; другими словами, все люди, посмотревшие первое шоу, приходят на концерты снова и снова.

Они пытаются вспомнить, из кого состояла толпа на последних трех концертах. В спортзале было темно, да и сами они были слишком погружены в музицирование, чтобы запомнить, кто был среди зрителей. «Думаю, в зрительном зале были все время одни и те же лица, — считает Тофу. — Играем мы неплохо, поэтому 100% людей возвращаются к нам на концерты».

Рассуждая таким образом, они приходят к выводу, что самая большая проблема — это осведомленность. Если эта гипотеза истинна, то им следует сосредоточиться на том, чтобы найти способ увеличить осведомленность публики. Давайте проверим, правы ли они.

### 1 С. ОПРЕДЕЛИТЕ, КАКОЙ АНАЛИЗ И КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ГИПОТЕЗЫ

Итак, Баклажан и Соевый Творог встали перед необходимостью проверить свою гипотезу. Для этого им понадобится провести небольшое исследование.

Именно на этом этапе решения проблемы на первое место выходят сбор информации и анализ. Информацию собирают не ради самой информации, а анализ проводят не ради забавы. Эти шаги необходимы для принятия оптимального решения.

Итак, какой же анализ должны провести Баклажан и Тофу? И какая информация им нужна для проведения анализа?

**Анализ № 1. Какое количество людей относится к каждой категории по степени осведомленности?**

Еще раз посмотрите на график гипотезы Баклажана и Тофу. Учеников школы, в которой учатся участни-

ки группы «Любовь и Мухоморы», можно подразделить на четыре группы: (1) ничего не знающие о концертах; (2) знающие, но не приходящие на концерт; (3) посетившие хотя бы один концерт; и (4) регулярно посещающие концерты. Как мы установим, сколько людей попадет в каждый из сегментов? Встречаться с каждым из 500 школьников и расспрашивать всех по очереди, к какой группе они относятся — это долго и нудно. Даже если подключить к опросу Мухомор, разделить фронт работ между всеми тремя участниками группы и опрашивать по одному ученику в день, эта процедура займет почти полгода (167 дней). Так что же делать?

Проведя мозговой штурм на тему «Как добыть нужную информацию», Баклажан и Тофу решили составить вопросник и попросить учителей провести анкетирование на классном часе, который проводится в каждом классе в понедельник утром. Все, что требуется от учителя, — это задать своему классу всего лишь три вопроса, и посчитать, сколько учеников поднимет руку в ответ на каждый вопрос (и сами учителя тоже должны ответить на эти вопросы). Итак, опрос учителями:

- ❶ Поднимите руку, кто уже знает о ежемесячных концертах группы «Любовь и Мухоморы»;
- ❷ Если вы знали о концертах, поднимите руку те, кто уже успел побывать хотя бы на одном из них;
- ❸ Если вы уже побывали на концерте «Любви и Мухоморов», поднимите руку те, кто ходит на эти концерты регулярно.

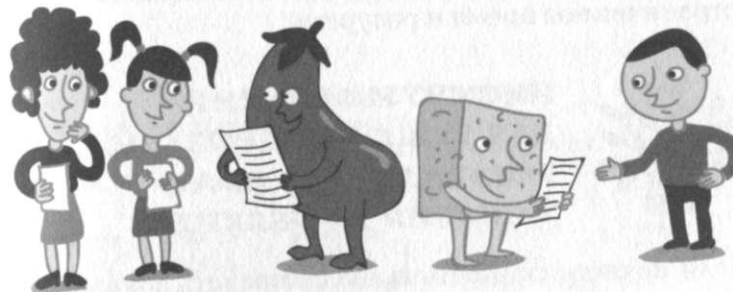
Такая анкета проста и эффективна. На то, чтобы задать эти три вопроса, учителям потребуется не более трех минут.

**Анализ № 2. Почему некоторые люди, зная, что будет концерт, все равно не приходят?**

Затем Баклажан и Тофу должны установить, почему некоторые люди не приходят на концерт, хотя

и знают о нем. Если бы у наших друзей было много времени и ресурсов, то Тофу и Синенький провели бы грандиозное изучение общественного мнения, расспрашивая лично каждого ученика о том да о сем. Но в этом, пожалуй, нет острой необходимости. Проинтервьюировав хотя бы пять человек, они получат более-менее четкое представление о главных причинах. Итак, Соевый Творог и Баклажан решают попросить учителей набросать краткий список учеников, которые знали о концерте, но решили туда не ходить. У этих людей можно будет впоследствии взять интервью.

**КТО? ЧТО? ПОЧЕМУ?  
ГДЕ? Когда?**



**Анализ № 3. Почему некоторые люди нерегулярно ходят на концерты? Что надо сделать, чтобы в будущем они приходили регулярно?**

Опросив порядка пяти человек, Баклажан и Тофу смогут получить более-менее четкий ответ на эти вопросы. Они решают попросить учеников указать на положительные и отрицательные стороны своих концертов.



Они надеются получить ценные подсказки на счет того, что нужно сделать, чтобы люди в будущем вновь и вновь приходили на их концерты. Им известно, что удержать постоянных поклонников гораздо проще, чем найти новых.

Помните, Соевый Творог и Синенький выдвигали гипотезу, что если уж человек однажды пришел к ним на шоу, он будет возвращаться вновь и вновь? Но этого еще никто не доказал. Друзья решают вычислить всех, кто прекратил ходить на концерты, и выяснить у них причину. Будем надеяться, что они научатся превращать одноразовых посетителей в своих пламенных фанатов.

Часто люди впадают в крайность, собирая информацию и проводя анализ просто потому, что так положено. Помните: цель любого исследования состоит в том, чтобы помочь нам принять грамотное решение. Старайтесь собирать и анализировать информацию самым простым и эффективным способом. Это поможет оптимально использовать ваше ограниченное время и ресурсы.



### ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ: ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПЛАН РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Если начнете собирать и анализировать данные, не определившись перед этим, ответ на какой вопрос вы ищете, то принесете себе больше вреда, чем пользы. Все кончится тем, что вы утоните в потоке избыточной информации и, в конце концов, поймете, что все ваше исследование было пустой тратой времени. Чтобы избежать этой проблемы, необходимо перед началом сбора информации составить генеральный план исследования.

В этом генеральном плане вы должны перечислить: вопросы, которые собираетесь решить; ваши исходные гипотезы и их обоснование; все виды ана-

лиза и необходимые действия или данные, которые нужны для того, чтобы либо доказать, либо опровергнуть гипотезы. Составив такой план перед началом действий, вы резко повысите свою производительность в деле решения проблемы.

К тому же, записав план на бумаге, вы не только проясните свои собственные мысли. Если работаете в группе, этот план поможет вашей команде сфокусироваться на основных задачах и послужит исходным пунктом для коллективного мозгового штурма. Вы получите возможность сосредоточиться именно на том, что вам действительно необходимо знать для принятия решения.

| Вопрос   | Гипотеза   | Обоснование  | Анализ/Действия   | Источник информации |
|--|--|--|---|---------------------|
| Какое количество людей относится к каждой категории? | Большинство людей не знают о концертах   | Мы сообщили о концертах всего лишь нескольким нашим соседям по парте   | Анализ категорий:<br>Попросить учителей провести анкетирование  | Анкетирование       |
| Почему некоторые люди, зная о концерте, не приходят? | Потому что они вообще не любят рок-музыку  | Какой любитель рока не пришел бы на бесплатное шоу?  | Взять интервью у пяти человек, которые знали о шоу, но не пришли  | Интервью            |
| Будут ли люди приходить на концерты снова и снова?   | Увидев шоу хотя бы раз, большинство людей станут приходить на концерты снова и снова | Большинство зрителей на последнем шоу были нашими постоянными фанатами. Кроме того, мы полностью уверены в нашем исполнительском мастерстве, поэтому аудитория должна испытывать полное удовлетворение | Взять интервью у пяти людей, посетивших концерт, и поинтересоваться, будут ли они продолжать ходить на наши концерты.<br><br>Взять интервью у людей (если такие есть), которые перестали ходить на концерты, и выяснить у них причину | Интервью            |

## 1 Д. ПРОВЕДИТЕ АНАЛИЗ И УСТАНОВИТЕ ПРИЧИНУ

**Анализ №1. Какое количество людей относится к каждой «категории по степени осведомленности»?**

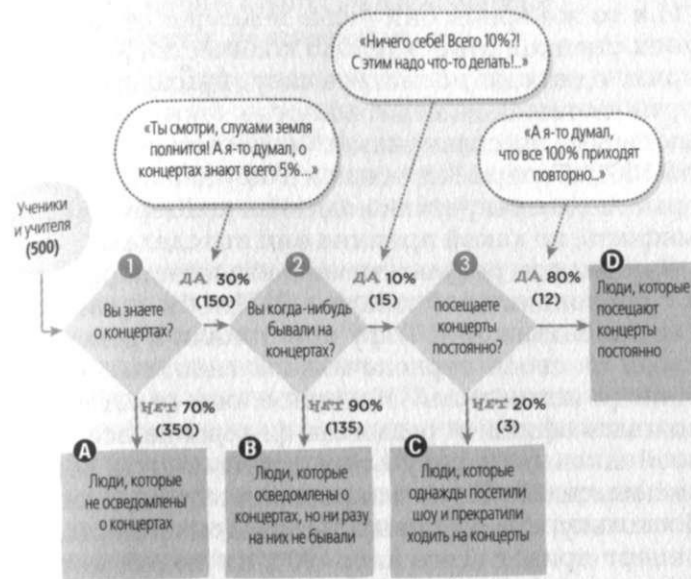
Учителя согласились провести анкетирование для Баклажана и Тофу, и данные полились рекой. Наши друзья просуммировали все ответы и вышли на такие результаты:

Потенциальные посетители концертов:  
500 учеников и учителей

- Вопрос №1: Вы уже знаете о концертах группы «Любовь и Мухоморы»?
- Ответ №1: Да = 150 человек (30%)  
Нет = 350 человек (70%)
- Вопрос №2: Если вы знали о концертах группы «Любовь и Мухоморы», вы посетили хотя бы один концерт?
- Ответ №2: Да = 15 человек (10%)  
Нет = 135 человек (90%)
- Вопрос №3: Если вы уже бывали на концертах группы «Любовь и Мухоморы», вы их регулярно посещаете?
- Ответ №3: Да = 12 человек (80%)  
Нет = 3 человека (20%)

Имея на руках эти данные, Тофу и Баклажан могут распределить людей по сегментам:

- 1 Люди, которые не осведомлены о концертах: 350 человек (70%);
- 2 Люди, которые осведомлены о концертах, но ни разу на них не бывали: 135 человек (27%);
- 3 Люди, которые однажды побывали на концерте и прекратили посещать шоу: 3 человека (1%);
- 4 Люди, которые посещают концерты регулярно: 12 человек (2%).



Баклажан и Тофу полагали, что люди не ходят на концерты прежде всего потому, что просто не знают о них, и что стоит только всех оповестить, как на концерты станут ходить около 60% людей (человек 300).

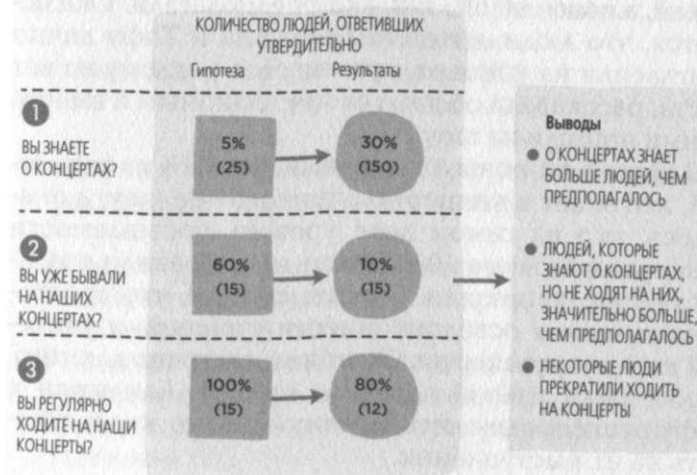
Но, ознакомившись с данными исследования, они обнаружили, что о концертах уже осведомлены 30% людей, а вовсе не 5%, как они предполагали. Оказывается, что люди, которых Баклажан и Тофу лично пригласили на концерт, организовав рекламу из уст в уста, рассказали об этом своим знакомым и вместе с ними пришли на шоу.

С другой стороны, они думали, что 60% из тех людей, кто знает о концертах, приходит на шоу, а оказалось, что на самом деле уровень посещаемости концертов — всего 10%! Очень многие знали о концертах, но не пришли. Отсюда следует, что просто повышения осведомленности учеников и учителей школы о концертах будет недостаточно для того, чтобы люди толпой повалили на шоу. Баклажан и Тофу решили выяснить, почему люди не желают ходить на их выступления.

И в то же время они ушли недалеко от истины в своих оценках относительно количества людей, которые, однажды посмотрев шоу, приходят на концерты вновь. В действительности таких людей оказалось 80% по сравнению с первоначальной оценкой 100%. Теперь Баклажан и Тофу знают, что некоторые люди прекратили ходить на концерты, и хотят выяснить, по какой причине они это сделали.

Как видите, результаты анализа иногда расходятся с первоначальной гипотезой. Что бы произошло, если бы Баклажан и Тофу приступили к действиям, исходя из своей первоначальной гипотезы, не проверив ее истинность? Наверное, они стали бы развешивать афиши и раздавать флаеры на всех углах своей школы, а в результате посещаемость концертов повысилась бы на микроскопическую величину. (Поскольку как ни повышай осведомленность, а на концерт придет всего лишь 10% из людей, которые знали о шоу). Вот почему гипотезы всегда следует проверять, если можно придумать простой и эффективный способ это сделать.

На схеме ниже показаны расхождения между первоначальной гипотезой Баклажана и Тофу и результатами их исследования.



## Анализ № 2. Почему некоторые люди, которые знают о концертах, не приходят на них?

Баклажан и Тофу выяснили, что многие люди, которые знают о концертах, предпочитают на них не ходить. Чтобы выяснить, почему так происходит, они взяли интервью у пяти человек, входящих в эту группу. Ответы оказались очень разными:

- У-гу, я слышал, что вы даете по концерту каждый месяц. Почему не хожу? Ну, ребята, я не в курсе, что за музыку вы там исполняете и вообще, честно говоря, не знаю, насколько вы сами хороши...
- Ребята, я о вас ничего не знаю. Ходили какие-то слухи о вашей группе, но я только слышала звон, да не знаю, где он...
- Вы чего, совсем рехнулись? Вы же — милюзга! Кто это будет тратить на вас драгоценное субботнее время? Да все считают, что вам еще в песочнице ковыряться, а не с концертами выступать!
- Я действительно хотел прийти, но вы же выступаете в субботу в 12.00, а у меня в это время как раз тренировка по бейсболу... Фрэнк и Майк не ходят на концерты по той же причине.
- А я вообще не интересуюсь музыкой. Я даже дома ее не слушаю. С какой радости мне ходить на ваши концерты?

Из этих комментариев Баклажан и Тофу заключили, что существуют три основные причины, по которым люди не ходят на концерты «Любви и Мухоморов».

- Они не знают, какую музыку мы исполняем и что мы собой представляем как музыканты.
- Время концертов не вписывается в их график.
- Они вообще не интересуются музыкой.

«Как интересно! — воскликнул Тофу-Соевый Творог. — Нам вряд ли удастся заманить на шоу людей, которые вообще не интересуются музыкой. Но для тех, кто к нам не приходит, потому что не знает, какую музыку мы играем и кто мы такие, а также для тех, кому не подходит время концертов, мы определенно можем что-нибудь сделать!» И тогда Синенький и Тофу опросили еще де-



сять школьников. Они выяснили, что зрителей было бы гораздо больше, если концерты перенести на субботний вечер. «Ура! — обрадовался Баклажан. — У нас начинается что-то получаться!» В душах наших друзей забрезжила надежда на лучшее, потому что теперь они имеют гораздо более четкое представление о причине своей проблемы.

### Анализ № 3. Почему некоторые люди нерегулярно ходят на концерты? Будут ли они регулярно приходить в будущем?

Следующее интервью Соевый Творог и Синенький берут еще у пяти человек. Они намерены выяснить, почему некоторые люди прекращают ходить на концерты и существует ли опасность, что группа и в дальнейшем будет терять своих фанатов. Вот какие ответы были получены.

- Ребята, я вас обожаю! Думаю, что вы скоро станете настоящей профессиональной группой! И я буду хвастаться всем, что был на вашем первом шоу! Конечно, я буду ходить на все ваши концерты до одного!
- У Красной Шляпки такой душевный голос с хрипотцой! Я даже всплакнула, когда она пела балладу... Я всегда буду приходить на концерты!
- Думаю, большинство людей были приятно удивлены, когда услышали, какие вы классные исполнители. Но, ребята, вы же на всех трех концертах пели одни и те же песни. Если вы и дальше будете продолжать исполнять все время одно и то же, публике это начнет надоедать...
- Баклажан, я просто без ума от твоего соло на гитаре! А я-то думал, что ты только и умеешь, что подыгрывать Красной Шляпке... Какой сюрприз! Может быть, у меня не каждый раз будет получаться ходить на ваши концерты, но я постараюсь их не пропускать!
- Ваша музыка мне очень нравится, но мне надоело каждый раз слушать одни и те же песни. Публика должна стоять на ушах, ей хочется каждый раз слышать что-то новенькое. А у вас словно пластинку заело — вам самим-то еще не скучно петь одно и то же?

Кажется, общий уровень удовлетворенности достаточно высок. Баклажан и Тофу были счастливы услышать по-

хвальные отзывы непосредственно из уст своих фанатов. Похвала всегда как бальзам на душу, а вот выслушивать критику не всегда приятно. Но для самосовершенствования одинаково важно и то, и другое. Кажется, наши друзья начинают мыслить, как профессиональные музыканты.

Итак, основная информация, которую они получили из интервью: посетители концертов начинают скучать и могут вообще прекратить ходить на шоу, если группа будет и дальше исполнять одни и те же песни.

Затем Баклажан и Тофу опросили трех человек, которые прекратили ходить на концерты. Они спросили их, почему те больше не появляются на концертах. И все три в один голос ответили: «Да потому что вы, ребята, все время поете одни и те же песни в одной и той же аранжировке, вот и надоело». Теперь все ясно, как день: шоу надо менять. Надо внести свежую струю в свои выступления.

Путем сбора и анализа информации Соевый Творог и Синенький опровергли собственные гипотезы и получили гораздо более четкое представление о причине плохой посещаемости концертов.

Сейчас они уже на один шаг приблизились к своей цели — сделать Мухомор счастливой, организовав битком набитый спортивный зал в день концерта. И сами они ждут не дождутся того часа, когда выступят перед толпой своих поклонников. А еще они твердо поверили в то, что однажды наступит тот день, когда они дебютируют в качестве профессиональной рок-группы.



## РАЗРАБОТКА РЕШЕНИЯ

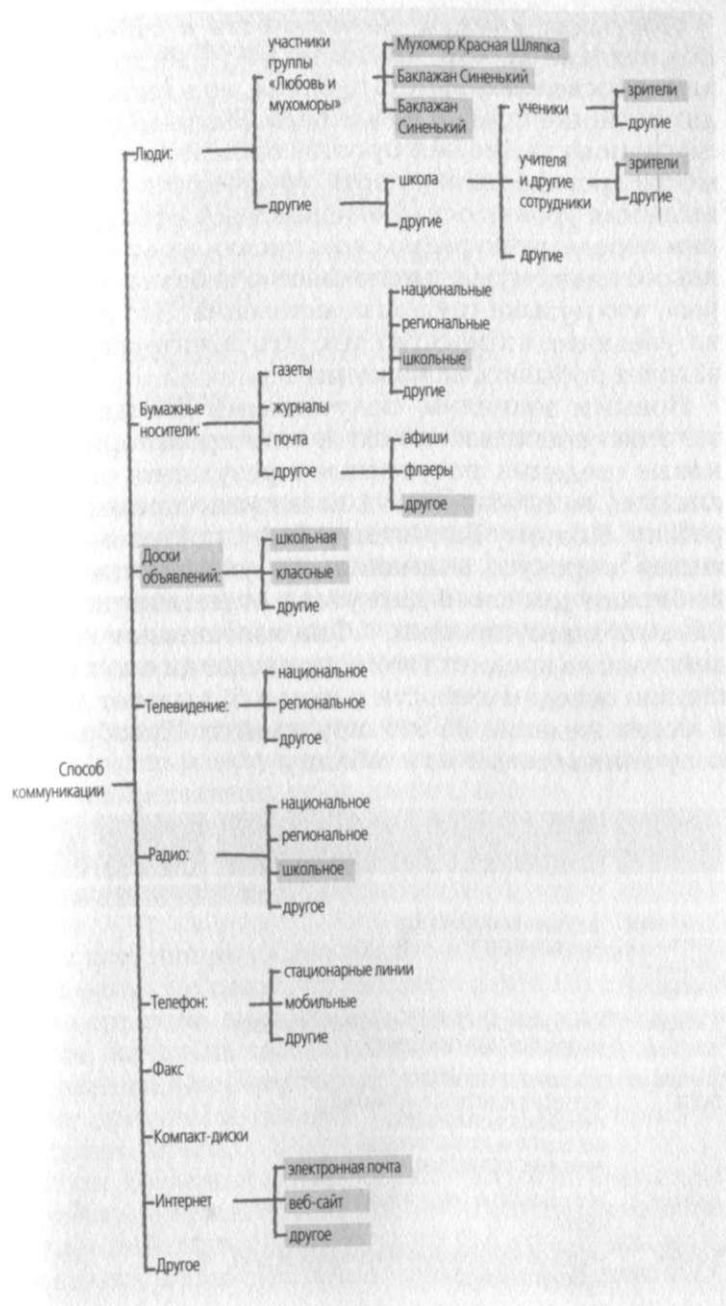
## 2. А. РАЗРАБОТАЙТЕ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ РАЗЛИЧНЫХ ВАРИАНТОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

Баклажан и Тофу теперь прекрасно понимают, в чем заключаются основные причины их проблем. Но если они на этом остановятся, то весь их тяжкий труд пойдет насмарку. Теперь самое время приступить к разработке решений.

После проведения опроса и анализа наши друзья поняли, что им следует не просто сообщить людям о концерте, но и сделать так, чтобы людям захотелось пойти на этот концерт.

Итак, Баклажан и Тофу создают логическое дерево, чтобы определить возможные пути, как сообщить о своем шоу. Существует множество средств коммуникации, включая газеты и журналы, доски объявлений и электронную почту. Эти средства могут оказаться гораздо эффективнее, чем прежний способ, когда Баклажан и Тофу лично уведомили о шоу всех и каждого. Поэтому задача ребят стараться придумать как можно больше идей и записать их все. А размышления по поводу осуществимости этих идей и об их возможных последствиях они оставляют на потом. На этой стадии важно не зарубить возникшую идею на корню: «Радио? Газеты? Это нереально!» Даже если некоторые идеи поначалу кажутся бредовыми, на деле они могут привести к очень интересным творческим решениям. Главное правило на этом этапе — записать как можно больше идей, а приоритеты расставить позже.

После того как Баклажан и Тофу перечислили все мыслимые и немыслимые идеи, на своем логическом дереве они выделяют маркером потенциально интересные способы коммуникации (см. с. 66). После этого приступают к интенсивному обсуждению, как лучше и эффективнее использовать записанные каналы, чтобы привлечь на концерты как можно больше людей.



Обсуждая каждую возможность в отдельности, оба исходят из того, что их задача — не только увеличить осведомленность публики, но и вызвать в людях желание прийти на концерт. Например, если по школьному радио они просто сообщат дату, время и место проведения концерта, то добьются только повышения уровня осведомленности. А если вдобавок они передадут по радио свою песню, люди услышат, какого плана музыку исполняет «Любовь и Мухоморы», что музыка группы великолепна. Это наверняка увеличит количество тех, кто заинтересуется и захочет побывать на концерте.

Новыми знаниями, полученными в ходе анализа, стоит воспользоваться! А если проигнорировать новые сведения, полученные в результате опроса и анализа, то можно свести на нет всю проделанную работу. Поэтому Баклажан и Тофу, постоянно удерживая в фокусе внимания обе упомянутые цели, выбирают для своей дискуссии отдельные перечни каналов коммуникации. Они взвешивают каждое действие на предмет того, а) приведет ли оно к повышению осведомленности о шоу и б) вызовет ли оно в людях желание на это шоу прийти. Преобразуем полученные сведения в таблицу:

| МЕТОД                                   | ИДЕЯ   | ПОВЫШАЕТ ОСВЕДОМЛЕННОСТЬ? | ВЫЗЫВАЕТ ЖЕЛАНИЕ ПРИЙТИ? |
|---|--|---------------------------|--------------------------|
| 1                                       | 2  | 3                         | 4                        |
| 1. УЧАСТНИКИ ГРУППЫ «ЛЮБОВЬ И МУХОМОРЫ» | ВЫСТУПИТЬ В КАЖДОМ КЛАССЕ НА КЛАССНОМ ЧАСЕ   | V                         | V                        |
| 2. ЗРИТЕЛИ                              | ПОПРОСИТЬ ВСЕХ, КТО ПРИДЕТ НА КОНЦЕРТ, ПРИГЛАСИТЬ НА СЛЕДУЮЩЕЕ ШОУ СВОИХ ДРУЗЕЙ  | V                         | V                        |
| 3. ШКОЛЬНАЯ ГАЗЕТА                      | ДОГОВОРИТЬСЯ, ЧТОБЫ ГАЗЕТА НАПЕЧАТАЛА ИНТЕРВЬЮ С УЧАСТНИКАМИ ГРУППЫ «ЛЮБОВЬ И МУХОМОРЫ» И ЕЕ ФАНАТАМИ, А ТАКЖЕ СООБЩИТЬ ВРЕМЯ И МЕСТО ПРОВЕДЕНИЯ ШОУ | V                         | V                        |
| 4. АФИШИ                                | ИЗГОТОВИТЬ КРУТЫЕ АФИШИ И РАЗВЕСИТЬ ИХ ПО ВСЕЙ ШКОЛЕ   | V                         | V*                       |
| 5. ФЛАЕРЫ                               | РАЗДАТЬ ФЛАЕРЫ УЧЕНИКАМ И УЧИТЕЛЯМ НА ВЫХОДЕ ИЗ ШКОЛЫ ПОСЛЕ УРОКОВ   | V                         | V*                       |

| 1                    | 2   | 3  | 4 |
|----------------------|---|----|---|
| 6. ДОСКА ОБЪЯВЛЕНИЙ  | РАЗВЕСИТЬ СООБЩЕНИЯ О КОНЦЕРТЕ НА ДОСКАХ ОБЪЯВЛЕНИЙ В КАЖДОМ КЛАССЕ   | V  |   |
| 7. ШКОЛЬНОЕ РАДИО    | ПОПРОСИТЬ ВЕДУЩЕГО ШКОЛЬНОГО РАДИО ПОСТАВИТЬ В ЭФИР ПЕСНЮ «ЛЮБВИ И МУХОМОРОВ» И ОБЪЯВИТЬ, ГДЕ И КОГДА СОСТОИТСЯ ИХ КОНЦЕРТ                          | V  | V |
| 8. КОМПАКТ-ДИСК      | ЗАПИСАТЬ КОМПАКТ-ДИСКИ, СДЕЛАТЬ НА НИХ ПОМЕТКУ О ВРЕМЕНИ И МЕСТЕ ПРОВЕДЕНИЯ СЛЕДУЮЩЕГО КОНЦЕРТА И РАЗДАТЬ УЧЕНИКАМ                                  | V  | V |
| 9. ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА | РАЗОСЛАТЬ ПО ЭЛЕКТРОННОЙ ПОЧТЕ СООБЩЕНИЯ С ИНФОРМАЦИЕЙ О КОНЦЕРТЕ ВСЕМ УЧЕНИКАМ И УЧИТЕЛЯМ ШКОЛЫ  | V  |   |
| 10. ВЕБ-САЙТ         | СОЗДАТЬ ВЕБ-САЙТ, С КОТОРОГО МОЖНО СКАЧАТЬ ПЕСНИ ГРУППЫ, РАЗМЕСТИТЬ НА НЕМ БИОГРАФИИ УЧАСТНИКОВ ГРУППЫ И НОВОСТНУЮ ЛЕНТУ О ПРЕДСТОЯЩИХ МЕРОПРИЯТИЯХ | V* | V |

Галочки, помеченные в таблице звездочкой обозначают ограниченную эффективность.

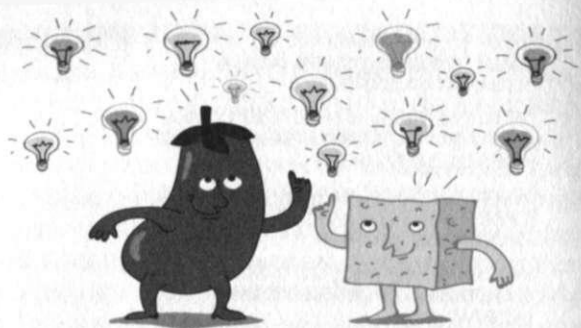
Опираясь на данные опроса, Баклажан и Тофу добавили в свой список из десяти пунктов (см. таблицу выше) еще три дополнительных действия. Они решили перенести на позже начало концерта, а также наметили способы, как освежить мероприятие. Вот какие идеи пришли им в голову:

- перенести начало концерта на 17.00;
- обновить репертуар на 20% и поменять очередность исполнения песен, чтобы освежить концерт.
- поручить Тофу во время пауз между композициями развлекать публику анекдотами и смешными историями из жизни группы.

Ну вот, теперь у Синенького и Тофу-Соевого Тво-рога есть уже целых тринадцать идей. Но смогут ли они воплотить в жизнь все эти идеи до начала концерта, который состоится уже через один месяц? На реализацию некоторых идей придется потратить уйму времени и усилий, а на другие идеи придется раскошелиться.

Итак, Баклажан и Тофу ограничены и во времени, и, конечно, денежными ресурсами. Они принимают решение наметить приоритеты, чтобы определить, на каких идеях им действительно следует сосредоточиться.





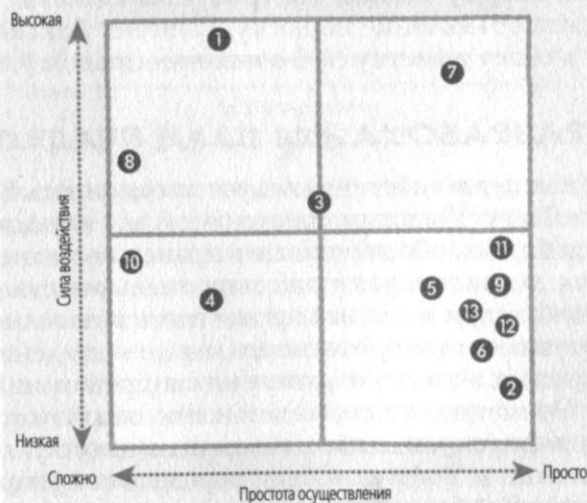
## 28. ОПРЕДЕЛИТЕ ПРИОРИТЕТНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ

Чтобы определить приоритеты своих действий, Баклажан и Соевый Творог выбирают два критерия: силу воздействия организованных ими мероприятий и простоту их осуществления. Далее для наглядности создают своеобразную матрицу (см. рисунок ниже). Сначала на вертикальной шкале они отражают силу воздействия каждого мероприятия от «высокого» до «низкого» значения этого воздействия на людей. На горизонтальной шкале они указывают степень простоты осуществления — от «сложного» до «простого». И, наконец, оценивают свои планируемые действия соответственно их выполнения за двумя выбранными критериями. Лучшие решения — имеющие высокий потенциал воздействия и простые в осуществлении — находятся в верхнем правом квадрате. Наименее эффективные решения, имеющие низкий потенциал воздействия и требующие больших усилий при воплощении, находятся в нижнем левом квадрате. Пронумеруем мероприятия, которые Синенький и Тофу намерены осуществить:

1. Выступить с песней в каждом классе на классном часе.
2. Попросить людей, которые пришли на концерт, пригласить на следующее шоу своих друзей.
3. Договориться со школьной газетой о размещении интервью с участниками группы «Любовь и Мухоморы» и ее фанатами, а также попросить сообщить время и место проведения следующего шоу.

4. Изготовить крутые афиши и развесить их по всей школе.
5. Раздать флаеры ученикам и учителям на выходе из школы после уроков.
6. Развесить сообщения о концерте на досках объявлений в каждом классе.
7. Попросить ведущего школьного радио поставить в эфир песню «Любови и Мухоморов» и объявить, где и когда состоится их концерт.
8. Записать компакт-диски, сделать на них пометку о времени и месте проведения следующего концерта и раздать ученикам.
9. Разослать по электронной почте сообщения с информацией о концерте всем ученикам и учителям школы.
10. Создать веб-сайт, с которого можно скачать песни группы, а также разместить на нем биографии участников группы и новостную ленту о предстоящих мероприятиях.
11. Перенести начало концерта на 17.00.
12. Заменить 20% песен на новые и поменять очередность исполнения песен, чтобы освежить концерт.
13. Поручить Тофу во время концерта в перерывах развлекать публику анекдотами и смешными историями из жизни группы.

СООТНОШЕНИЕ СИЛЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ И ПРОСТОТЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТНЫХ ДЕЙСТВИЙ БАКЛАЖАНА И ТОФУ



Рассмотрим пример, где на матрице следует поместить действие №1 «Выступить с песней в каждом классе на классном часе». Эта мера будет иметь очень сильное воздействие. Она не просто повысит осведомленность о предстоящем концерте: когда школьники получают возможность лично убедиться, как здорово поют «Любовь и Мухоморы», они захотят прийти на концерт, чтобы услышать больше. Однако, осуществить этот замысел непросто, потому что придется устанавливать аппаратуру в каждом из двенадцати классов, а это займет много времени. Поэтому Баклажан и Тофу размещают эту меру в верхнем левом углу матрицы.

Еще один случай. Как насчет пункта № 6 «Развесить сообщения о концерте на досках объявлений в каждом классе»? Где поместить эту меру? Размышляем: сила воздействия будет низкая, потому что в суматохе дней мало кто обращает внимание на доску объявлений. И даже если кто-то и прочитает сообщение о дате и месте проведения концерта, это всего лишь повысит осведомленность. Прочитав анонс, человек вряд ли загорится острым желанием пойти на концерт — по крайней мере, его желание не станет острее. Но зато осуществить этот замысел просто, потому что все, что требуется сделать, — это повесить объявление на доску. Поэтому Баклажан и Тофу делают пометку № 6 в нижнем правом углу.

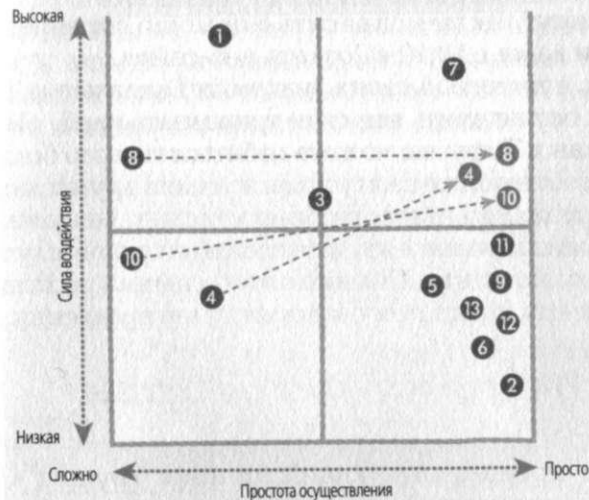
## 2 С. РАЗРАБОТАЙТЕ ПЛАН ВНЕДРЕНИЯ

Итак, какие же действия следует предпринять Баклажану и Тофу? Главным приоритетом для них должны стать действия, обозначенные в правом верхнем углу, так как для них характерна максимальная сила воздействия, и при этом они проще всего в исполнении. Следующие по приоритетности меры — это действия, отмеченные в левом верхнем или в правом нижнем углу. Наименее привлекательными являются действия, зафиксированные в левом нижнем углу.

Баклажан и Тофу поначалу определяли приоритетность своих действий, исходя из того, что они все дела-

ют сами. Поэтому, так как в группе «Любовь и Мухоморы» никто не отличается мастерством художника, наши друзья поместили действие № 4 «Изготовить крутые афиши и развесить их по всей школе» в левый нижний квадрат (слабое влияние и большая сложность исполнения). Но тут Тофу осенило: «А что, если мы попросим Джона Осьминога создать для нас афишу? Ему ведь сделать какой-нибудь крутой плакат — это раз плюнуть!» Что изменится на матрице?

СООТНОШЕНИЕ СИЛЫ ВОЗДЕЙСТВИЯ И ПРОСТОТЫ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ МЕРОПРИЯТИЙ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИОРИТЕТНЫХ ДЕЙСТВИЙ БАКЛАЖАНА И ТОФУ



Запланировав попросить Джона создать афишу, Баклажан и Тофу перемещают отметку с действием № 4 из левого нижнего квадрата в правый верхний квадрат, как показано на рисунке выше.

Точно так же они изначально поместили № 8 «Записать компакт-диск, сделать на нем пометку о времени и месте проведения следующего концерта» в сектор с большой силой воздействия, но сложным исполнением, потому что сами они не умеют записывать компакт-диски. Но, зная, что в их классе есть ученики, которые умеют это делать, Баклажан и



Тофу могут также попросить о помощи справиться и с № 8, и даже с № 10 «Создать веб-сайт».

Итак, с помощью своих знакомых Баклажан и Тофу сумели осуществить все свои тринадцать идей. И как Баклажан и Тофу, вы можете добиться гораздо большего, если объедините свои усилия и усилия других людей, обладающих талантами, которых у вас нет. Баклажану и Тофу удалось реализовать все свои идеи, но так случается далеко не всегда. Помните: надо сначала расставить приоритеты, а уж затем составлять план внедрения.

### СЛЕДУЮЩИЙ КОНЦЕРТ ГРУППЫ «ЛЮБОВЬ И МУХОМОРЫ»

Как же прошел следующий концерт группы «Любовь и Мухоморы»?

Месяц, оставшийся до следующего, четвертого, концерта, быстро пролетел, и Мухомор, Баклажан и Тофу снова вышли на сцену. Когда они закончили петь свою любимую песню «Трое», зал замер в молчании. Было такое впечатление, что кто-то с помощью пульта управления отключил звук гигантского телевизора.

Участники группы «Любовь и Мухоморы» нервно вглядывались в темноту, окутавшую спортивный зал. И вдруг зал взорвался звуками аплодисментов и восхищенных возгласов. Стоял такой шум, что все помещение начало ходить ходуном. Усилия Баклажана и Тофу окупились сторицей! На концерт пришло двести зрителей!

«Му-хо-мор! Му-хо-мор! То-фу! То-фу! Ба-кла-жан! Ба-кла-жан!» — скандировала толпа. Зрители не хотели отпускать группу со сцены. Музыканты смущенно переглядывались. На глазах у всех троих блестели слезы.

Увидев, что глаза у Баклажана и Тофу на мокром месте, Мухомор воскликнула: «Эй, вы, двое! Что это вы ревете? А ну не раскисать!» И вдруг она осеклась, притянула обоих одновременно к себе в объятия и разразилась бурными рыданиями. «Спасибо, спасибо огромное вам обоим!» — сказала она.

Четвертый концерт группы «Любовь и Мухоморы» удался на славу. Увеличив осведомленность публики до 90%, и добившись, чтобы на концерт пришли 50% людей, знающих о шоу, Баклажан и Тофу привлекли в зал 200 человек. Более того, 90% из этих людей планируют прийти к ним снова!

|  | Третий концерт<br>гипотеза | результаты<br>анализа | Четвертый концерт |
|--|----------------------------|-----------------------|-------------------|
| Вы знаете о предстоящем концерте?          | 5%<br>(25)                 | 30%<br>(150)          | 90%<br>(450)      |
| Вы когда-нибудь бывали на наших концертах? | 60%<br>(15)                | 10%<br>(15)           | 50%<br>(225)      |
| Вы регулярно ходите на наши концерты?      | 100%<br>(15)               | 80%<br>(12)           | 90%<br>(203)      |
| Общее количество посетителей               | 15                         | 15                    | 200 +             |



УЧИМСЯ РЕШАТЬ ПРОБЛЕМЫ

# УРОК # 3

АВАНТЮРНЫЕ ЦЕЛИ  
И ВПЕЧАТЛЯЮЩИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

### РАЗБЕЙТЕ БОЛЬШУЮ МЕЧТУ

**Н**ет-нет, мы не предлагаем вам поступать с мечтой так, как делают иногда с посудой, в сердцах бросая ее на пол. Наши смысленные дети разбивают свою мечту для того, чтобы она осуществилась. Эти решающие проблемы умники для того, чтобы достичь задуманного, мечтают по-крупному: они разбивают путь, по которому движутся к мечте, на мелкие этапы. Смекалистые дети устанавливают вехи и, чтобы пройти их, каждый раз спрашивают себя: «Что я должен сделать в этом году или в течение следующих трех месяцев, или сегодня для достижения своей мечты?» Эти вехи служат детям, которые умеют решать проблемы, указателями на пути к мечте и помогают сохранять мотивацию. Составив план достижения мечты, такие дети находят наиболее эффективный способ достижения каждой мелкой цели в отдельности и предпринимают необходимые действия.

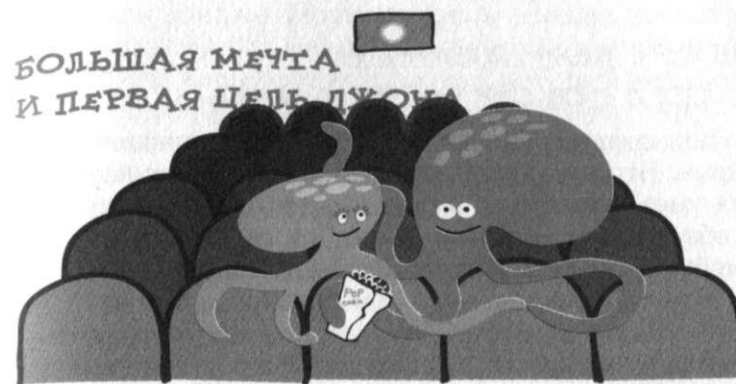
В этой главе нашим помощником станет Джон Осьминог — выдающийся дизайнер афиши

для рок-группы «Любовь и Мухоморы», который также пытается добиться своей цели. Итак, Джон мечтает в будущем поехать в Голливуд как художник-мультипликатор и возглавить профессиональную студию по компьютерной графике художественных фильмов. Конечно, сначала ему необходимо овладеть программами по компьютерной графике. А без компьютера этого Джон Осьминог сделать не сможет. Поэтому на данном этапе его первая цель состоит в том, чтобы приобрести компьютер.

И снова несколько слов о детях, которые умеют решать проблемы. У них есть проверенный временем порядок действий по достижению поставленных целей. Такие действия подобны шагам во время ходьбы:

- **Шаг 1:** Поставить перед собой четкую цель.
- **Шаг 2:** Определить разрыв между поставленной целью и текущим положением вещей.
- **Шаг 3:** Сформулировать гипотезу о том, каким образом можно преодолеть этот разрыв и достичь цели:
  - ③А. Перечислить как можно больше идей и вариантов;
  - ③В. Отобрать лучшие идеи в качестве гипотезы.
- **Шаг 4:** Проверить гипотезу. Если гипотеза опровергнута, вернуться к шагу 3:
  - ④А. Определить, какая информация необходима и как осуществить анализ, чтобы проверить гипотезу;
  - ④В. Провести анализ и разработать план.

А теперь предлагаем посмотреть, какие шаги предпринимает Джон Осьминог, чтобы прийти до поставленной цели.



Как-то Джон со своей подружкой Сарой отправились в кинотеатр и посмотрели там увлекательный фильм с компьютерными спецэффектами. Им очень понравилось: анимация была настолько искусная, что виртуальных героев невозможно было отличить от настоящих. Сюжет был тоже потрясающий. С тех пор Джон мечтает стать профессионалом по компьютерной графике художественных фильмов. Его воображение живо рисует ему журнальные заголовки: «Новатор компьютерной графики Джон Осьминог получает Приз Художественной Академии!». И на обложке журнала — сам Джон в смокинге и со статуэткой Оскара в руках.

#### НО ЕСТЬ ОДНА ПРОБЛЕМКА...

Джон понятия не имеет, как создаются компьютерные спецэффекты. Если честно, у него и компьютера-то нет. Так что сначала ему надо придумать, каким образом купить себе компьютер. Он не прочь попрактиковаться в роли дизайнера и создать рождественскую открытку с фотографией родных. А это значит, что компьютер нужен ему не позднее начала декабря, а до начала декабря осталось всего шесть месяцев.



Джон понимает, что здесь нужен грандиозный план. Вот какие шаги он предпринимает.

### ШАГ 1: ПОСТАВИТЬЕ ПЕРЕД СОБОЙ ЧЕТКУЮ ЦЕЛЬ

Итак, первый шаг Джона — это постановка четкой цели. Что это будет за цель? Если хотите научиться умело шагать по пути к мечте, тогда представьте себе, что вы — Джон. А теперь сядьте, сформулируйте вашу цель и запишите на листе бумаги.

Что получилось?

Если вы просто написали: «Я хочу компьютер» или «Купить компьютер», — то сформулировали свою цель не лучшим образом. В данном случае очень важно быть как можно более конкретным.

- **Плохой пример:** «Я хочу компьютер» или «Купить персональный компьютер».
- **Хороший пример:** «Я хочу в течение шести месяцев купить бывший в употреблении компьютер «Apple» за 500 долларов, не одалживая денег».

Первый пример слишком расплывчат. Непонятно, о каком именно ПК думает Джон, когда он хочет его приобрести и каким образом он хочет это сделать. Во втором случае все эти детали четко определены.

- «Чего я хочу?» = «Бывший в употреблении компьютер «Apple» за 500 долларов».
- «Когда я этого хочу?» = «В течение шести месяцев».
- «Каким образом я хочу это получить?» = «Я хочу купить его, не одалживая денег у других».

Итак, сначала Джону следует определить, какой компьютер наилучшим образом удовлетворит его запросы. В мире существует много разных компьютеров. Одни прекрасно подходят для электронной

переписки и составления документов. Другие больше подходят для компьютерной графики, но могут оказаться дороже. Поэтому Джон обошел несколько компьютерных магазинов, искал в интернете и, наконец, нашел тот компьютер, который ему наиболее подходит: бывший в употреблении «Apple» в прекрасном состоянии, цена — 500 долларов. Теперь у него есть конкретная цель и сумма, на которую он будет ориентироваться.

Далее Джону следует определиться со сроками: когда он этого хочет? Проведем некую вымышленную грань-разрыв между тем, что имеем и тем, что хотим иметь. В зависимости от того, к какому сроку Джон хочет компьютер, он будет выбирать лучший способ преодоления разрыва между текущим положением вещей (отсутствие компьютера) и целью (приобретение компьютера). Если Джон планирует купить компьютер через три года, ему достаточно будет просто экономить и понемногу откладывать деньги, чтобы накопить на компьютер. Но если он хочет купить компьютер в течение ближайших шести месяцев, то одной экономии будет недостаточно — придется поискать дополнительные источники дохода.

Если у вас есть особые условия, которые вы двигаете на пути к достижению цели, тогда вам необходимо включить их в свою формулировку этой цели. Например, Джон конкретизировал, что хочет купить компьютер, а не одолжить или взять его напрокат; кроме того, он не хочет одалживать деньги на приобретение компьютера.

Чем конкретнее вы сформулируете свою цель, тем более четким будет ваш план действий. Какую бы цель перед собой вы не ставили, возьмите за правило всегда задавать себе вопросы: «Чего конкретно я хочу достичь? Когда я хочу этого достичь? Каковы мои особые условия?»

## ШАГ 2: ОПРЕДЕЛИТЬ РАЗРЫВ МЕЖДУ ПОСТАВЛЕННОЙ ЦЕЛЮ И ТЕКУЩИМ ПОЛОЖЕНИЕМ ВЕЩЕЙ

Поставив перед собой четкую цель, следующим делом вы должны определить разрыв между вашей целью и вашим текущим положением. Если разрыв невелик, то и решение может быть элементарным. Но если это большой разрыв, то придется хорошенько подумать, каким образом вы собираетесь добиться своей цели.

Давайте продолжим рассматривать в качестве примера случай Джона.

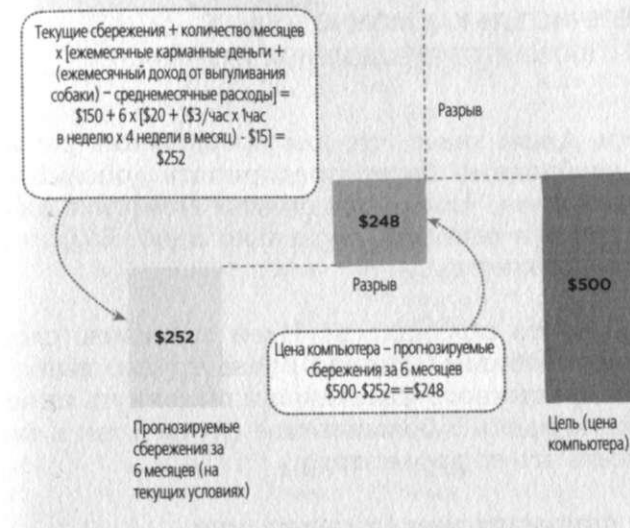
Сейчас у него в копилке 150 долларов. Каждый месяц родители дают ему по 20 долларов на карманные расходы. Кроме того, соседи платят ему по 3 доллара в час за то, что он раз в неделю выгуливает их собаку. Таким образом, набегает еще 12 долларов в месяц. Но в среднем Джон тратит по 15 долларов в месяц.

Сможет ли Джон купить компьютер, если его нынешний уровень доходов и расходов останется неизменным? Чтобы ответить на этот вопрос, ему надо рассчитать свои прогнозируемые сбережения за ближайшие шесть месяцев по текущей ставке. Если результат окажется больше 500 долларов, то Джон сможет купить компьютер, ничего не меняя.

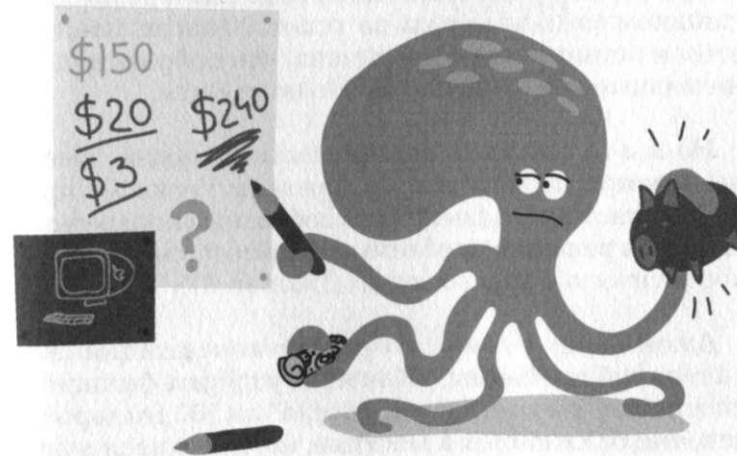
Прогнозируемые сбережения за шесть месяцев:

Текущие сбережения + количество месяцев х [ежемесячные карманные деньги + (ежемесячный доход от выгуливания собаки) - среднемесячные расходы] =  
 $\$150 + 6 \times [\$20 + (\$3/\text{час} \times 1\text{ час в неделю} \times 4\text{ недели в месяц}) - \$15] = \$252$

РАЗРЫВ МЕЖДУ ПРОГНОЗИРУЕМЫМИ СБЕРЕЖЕНИЯМИ И ЦЕНОЙ КОМПЬЮТЕРА



Джон подсчитал, что его прогнозируемые сбережения составляют 252 доллара. Это значит, что он не сможет купить компьютер, если его уровень дохода останется неизменным. Ему надо придумать способ, как заполнить разрыв в 248 долларов.



## ШАГ 3: ВЫДВИНУТЬ ГИПОТЕЗУ

## 3 А. ПЕРЕЧИСЛИТЬ КАК МОЖНО БОЛЬШЕ ИДЕЙ И ВАРИАНТОВ ПРЕОДОЛЕНИЯ РАЗРЫВА

Теперь Джон знает, что для преодоления разрыва ему необходимо будет предпринять дополнительные действия. Что же придумать? Помогите Джону придумать и записать несколько идей. Будьте как можно конкретнее.

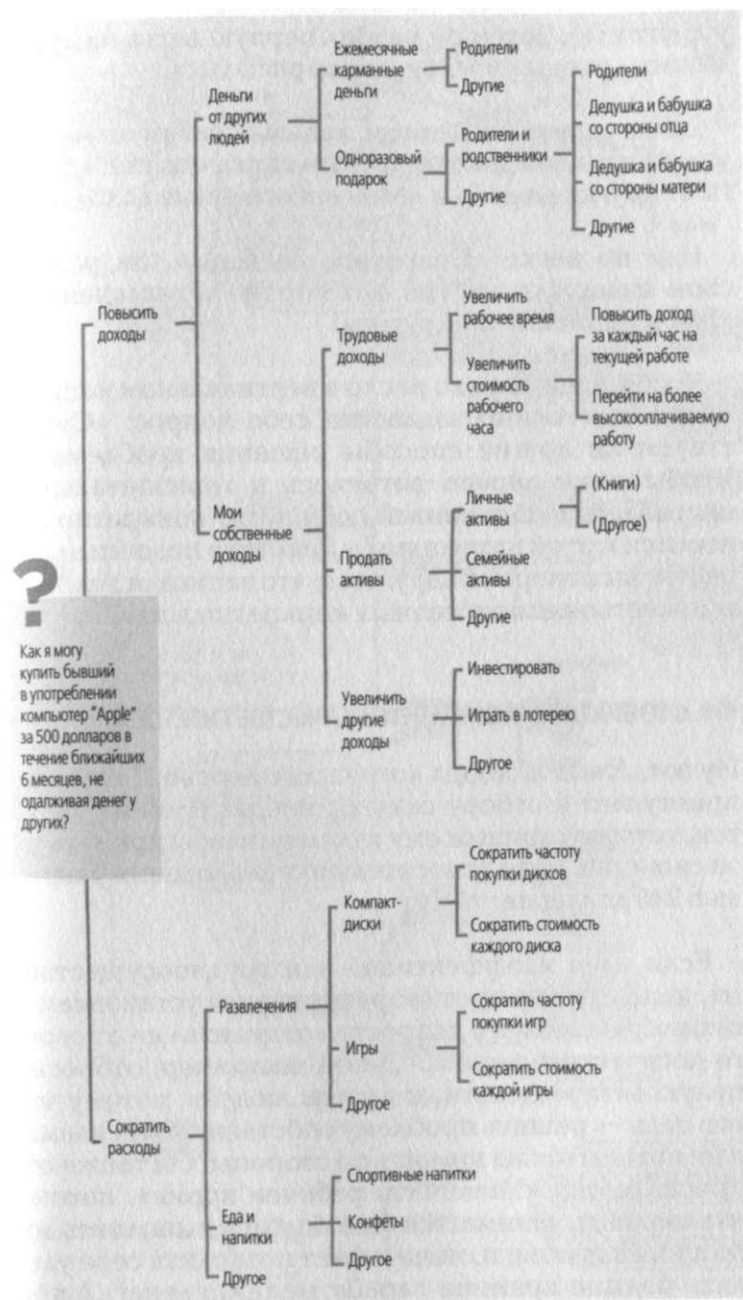
Ну-ка, что получилось? Идеи сыпались, словно из рога изобилия? Иногда очень трудно выйти за рамки привычного мышления и выдвинуть инновационную идею. В большинстве случаев так и тянет написать что-то вроде этого:

- попросить маму выдавать мне больше денег на карманные расходы;
- экономить деньги;
- купить лотерейный билет.

Первая идея, скорее всего, не подойдет, потому что Джон хочет достичь своей цели самостоятельно. Вторая мысль недостаточно конкретна. Третья дает слишком мало надежды на успех. Многие люди на этом и останавливаются, решив, что собрать дополнительные деньги им ни за что не удастся.

Но мы-то с вами, в отличие от этих людей, знаем, как с помощью логического дерева из Урока №1 придумать множество самых разнообразных конкретных способов решения проблемы. Давайте посмотрим, какое логическое дерево создал Джон (с. 87).

Джон начал с левой стороны с констатации своей главной проблемы («Как я могу купить бывший в употреблении компьютер "Apple" за 500 долларов в течение ближайших 6 месяцев, не одалживая денег





у других?»). Затем он разбил первую ветвь на «Увеличить доходы» и «Сократить расходы».

Джон задумался над тем, каким образом он мог бы увеличить свои доходы, и создал новые ветви: «Деньги от других людей» и «Мои собственные доходы».

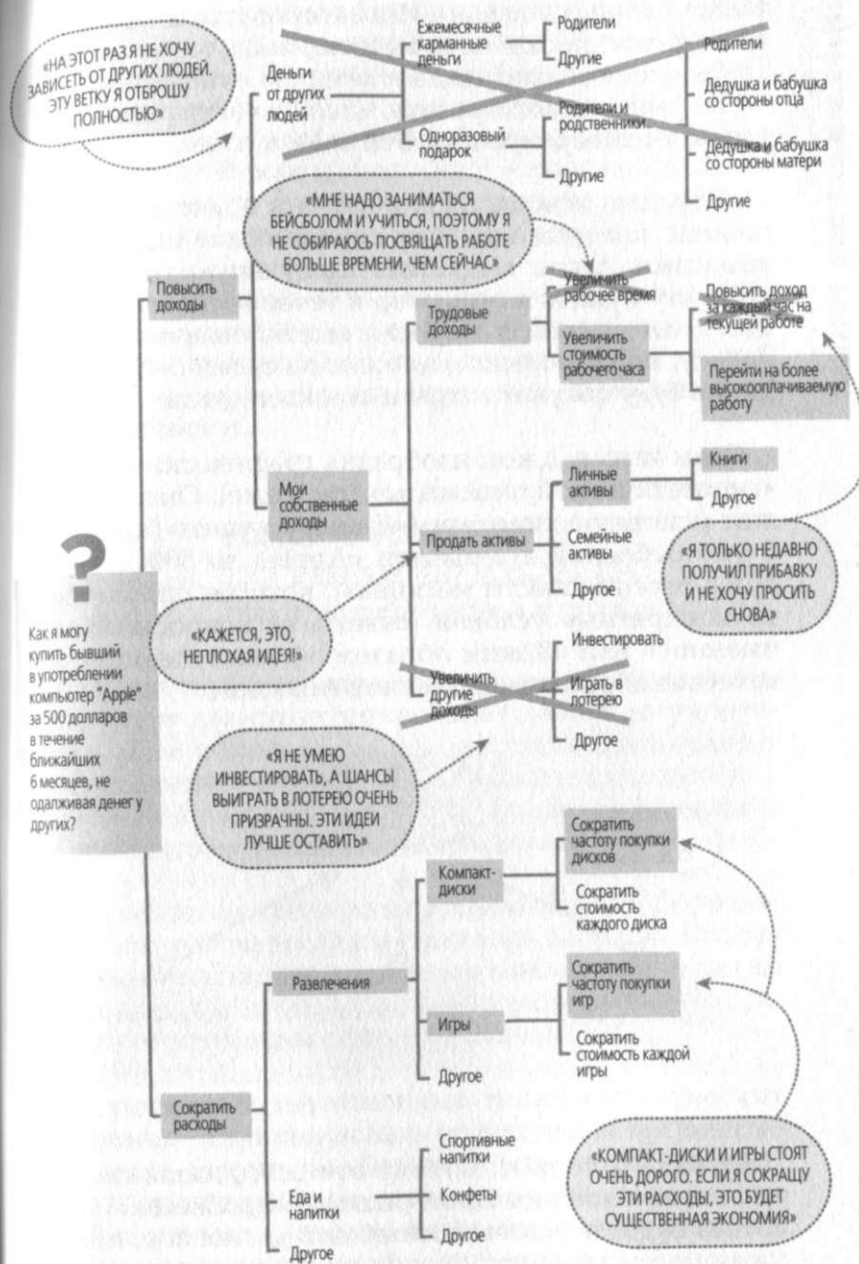
Идя по ветке «Сократить расходы», он разбил свои издержки на три категории: «Развлечения», «Еда и напитки» и «Другое».

Чтобы ваше дерево росло в вертикальном направлении, постоянно задавайте себе вопрос: «Существуют ли другие способы решения проблемы?». Чтобы ваше дерево ветвилось в горизонтальном направлении, спрашивай себя: «Что конкретно относится к этой категории?» Действуя подобным образом, вы вскоре обнаружите, что записали великое множество разнообразных конкретных идей.

### В. ОТОБРАТЬ ЛУЧШИЕ ИДЕИ В КАЧЕСТВЕ ГИПОТЕЗЫ

Ну вот, Джон и создал логическое дерево. Теперь он приступает к отбору самых удачных идей из числа тех, которые пришли ему в голову, чтобы принять их за свою гипотезу относительно преодоления разрыва в 248 долларов.

Если идея неэффективна или трудноосуществима, или если она противоречит вашим установкам и ценностям, можете запросто «отпилить» ее от своего логического дерева. Джон, например, отбросил целую ветку «Деньги от других людей», потому что его цель — решить проблему собственными силами, а не полагаться на помощь со стороны. Он также отбросил ветку «Увеличить рабочее время», потому что ему надо заниматься бейсболом и выполнять домашние задания, и он не может позволить себе уделять больше времени зарабатыванию денег. Джон



также отбросил ветки «Инвестировать» и «Играть в лотерею», поскольку инвестировать он не умеет, а вероятность выигрыша в лотерею слишком мала: «Я не умею инвестировать, а шансы выиграть в лотерею очень призрачны. Эти идеи лучше оставить».

Отбросив неподходящие ветви и подчеркнув варианты, которые кажутся ему наиболее привлекательными, Джон выдвигает следующую гипотезу: «Я смогу купить компьютер в течение шести месяцев, если я перейду на более высокооплачиваемую работу, продам несколько книг из своей библиотеки, не буду покупать игры и компакт-диски».

Свои мысли Джон изобразил графически в виде «гипотетической пирамиды» (см. ниже). Она содержит основную гипотезу («Я смогу купить бывший в употреблении компьютер «Apple» за 500 долларов в течение шести месяцев»), которая опирается на конкретные условия (ответы на вопросы «Как именно?» или «Каким образом?»), выступающие в качестве обоснования главной гипотезы.



Возникает вопрос: почему это всего лишь гипотеза, а не окончательное решение проблемы? Гипотеза будет оставаться гипотезой до тех пор, пока Джон не докажет, что так оно и есть.

Например, гипотеза Джона содержит положение о том, что он должен сменить работу на более высокооплачиваемую. Он считает такое возможным, потому что как-то слышал, что один его знакомый, Кевин, получает по 8 долларов в час. Однако Джон не знает, какую именно работу выполняет Кевин, способен ли Джон делать то же самое и существует ли для него возможность устроиться на эту работу.

Вы заметили, если выдвинуть четкую гипотезу и ее обоснование, будет гораздо легче собрать необходимую информацию и провести эффективный анализ, и таким образом проверить свою гипотезу на истинность.



### ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПО РЕШЕНИЮ ПРОБЛЕМ: ГИПОТЕТИЧЕСКАЯ ПИРАМИДА

Гипотетическая пирамида — великолепный инструмент для структурирования вашей аргументации. С ее помощью вы можете четко сформулировать свои выводы и их обоснование еще до того, как с головой погрузитесь в сбор данных и их анализ. Такой подход резко повышает производительность.

Давайте на нескольких примерах рассмотрим, как это работает. Посмотрите на рисунок. Попробуйте сгруппировать пункты в каждой задаче таким образом, чтобы образовалась пирамидальная структура, отражающая реальные отношения.

Существует два основных типа гипотетических пирамид: группирующие структуры и аргументирующие структуры. Задача 1 (см. ниже) относится к группирующим структурам. Умозаключение «Мне нравится школа» вытекает из отдельных, но однонаправленных идей: «Мне нравятся школьные

## Задача 1.

Мне нравятся  
школьные  
спортивные  
секцииМне нравится  
школаМне нравятся  
школьные  
переменыМне нравятся  
школьные уроки

## Задача 2.

Лосось хорошо  
плаваетЛосось —  
это рыбаРыбы хорошо  
плавают

спортивные секции», «Мне нравятся школьные перемены» и «Мне нравятся школьные уроки».

Поддерживающими блоками здесь могут служить ответы на вопросы «почему?», «как?» и «что?», которые относятся к аргументу, размещенному на вершине пирамиды. В группирующих структурах аргумент не потеряет значения, даже если один из поддерживающих блоков вдруг окажется неправильным. В нашем случае вы все еще можете выдвигать аргумент «Мне нравится школа», даже если утверждение «Мне нравятся школьные уроки» окажется для вас неверным.

Задача 2 относится к аргументирующим структурам. В этих пирамидах несколько утверждений («Лосось — это рыба», «Рыбы хорошо плавают») ведут к общему умозаключению: «Лосось хорошо плавает». Если в аргументирующей структуре, в отличие от группирующих структур, одно из утверждений ложно, то и конечное умозаключение будет неверно.

## Ответ 1.



## Ответ 2.



## ШАГ 4: ПРОВЕРИТЬ ГИПОТЕЗУ

## 4 А. ОПРЕДЕЛИТЬ, КАКОЙ АНАЛИЗ И КАКАЯ ИНФОРМАЦИЯ НЕОБХОДИМЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ГИПОТЕЗЫ

Итак, Джон сформулировал гипотезу относительно того, каким образом он достигнет своей цели. Следующим шагом Джона будет выяснить, какой анализ и информация понадобятся для того, чтобы проверить эту гипотезу. Как вы увидите дальше, для выяснения этих вопросов Джон воспользовался генеральным планом решения проблемы. Этот инструмент поможет Джону проверить свою гипотезу и ее обоснование, а также выяснить, какая информация и какие виды анализа ему потребуются.

Чтобы проверить свою первую гипотезу «Я смогу сократить большую часть своих расходов, если перестану покупать игры и компакт-диски», Джон решает сделать анализ своих расходов за предыдущие три месяца. Он составит список всех своих рас-



ходов на основе квитанций и магазинных чеков, а также напряжет свою память, чтобы заполнить пробелы. Когда он распределит свои расходы по категориям, картина прояснится, и он увидит, где именно следует урезать расходы и какое влияние это окажет на конечный результат.

По двум остальным гипотезам он также составил подобный план действий, в чем вы можете убедиться, изучив генеральный план Джона (см. ниже). Теперь ему ясно, что делать дальше:

- составить структуру расходов и план сокращения расходов;
- провести поиск активов для продажи и анализ цен;
- опросить друзей относительно их подработок;
- опросить соседей относительно возможностей подработки у них.

| Вопрос   | Гипотеза   | Обоснование   | Анализ и действия  | Источник информации  |
|--|--|---|--|--|
| 1. Насколько я могу сократить свои расходы?  | Я смогу сократить большую часть своих расходов, если перестану покупать игры и компакт-диски | Игры и компакт-диски – самые дорогие товары из всего, что я покупаю                 | Структура расходов: определить структуру моих расходов за последние три месяца<br><br>Составление плана сокращения расходов: рассчитать, насколько я могу сократить свои расходы | Квитанции об оплате и чеки; все, что я могу вспомнить о своих расходах за последние три месяца |
| 2. Сколько я смогу выручить от продажи активов, которые мне больше не нужны?             | Наверное, я смогу выручить около 15 долларов   | Я могу продать только комиксы   | Поиск активов для продажи: определить, какие активы можно выставить на продажу<br><br>Анализ цен: изучить, по какой цене можно продать активы                                    | Моя комната; мой подвал<br><br>Букинистические магазины; Книжные Интернет-магазины             |
| 3. Насколько больше я смогу заработать, если перейду на более высокооплачиваемую работу? | Я смогу увеличить свою зарплату с 3 долларов в час до 8 долларов в час                       | Не знаю, чем занимается Кевин, но я слышал, что он зарабатывает по 8 долларов в час | Опрос друзей: спросить у пяти друзей, сколько они зарабатывают<br><br>Опрос соседей: опросить пятерых соседей и выяснить, есть ли у них работа для меня и сколько они платят     | Опрос друзей<br><br>Опрос соседей  |

#### 4 в. ПРОВЕСТИ АНАЛИЗ И РАЗРАБОТАТЬ ПЛАН

После этого Джон приступает к анализу. Сначала он пытается установить, насколько может сократить свои расходы.

##### Анализ № 1. На какую сумму можно сократить свои расходы?

Джон начинает с того, что вспоминает и записывает все, что он покупал за последние три месяца: «Итак, в прошлом месяце я купил одну видеоигру за 9 долларов и одну шоколадку за 1 доллар. Что еще? Ах да, каждый месяц я покупаю по одному журналу с комиксами за 4 доллара и после каждой тренировки по бейсболу по субботам я покупаю себе спортивный напиток».

Используя этот строго научный метод, расписав свои покупки, Джон пришел к такому раскладу по своим расходам за прошлые три месяца:

| 1 месяц назад           | 2 месяца назад          | 3 месяца назад          |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Спортивный напиток: \$1 | Спортивный напиток: \$1 | Спортивный напиток: \$1 |
| Спортивный напиток: \$1 | Спортивный напиток: \$1 | Спортивный напиток: \$1 |
| Спортивный напиток: \$1 | Спортивный напиток: \$1 | Спортивный напиток: \$1 |
| Спортивный напиток: \$1 | Спортивный напиток: \$1 | Спортивный напиток: \$1 |
| Комикс: \$4             | Комикс: \$4             | Комикс: \$4             |
| Шоколадка: \$1          | Шоколадка: \$1          | Шоколадка: \$1          |
| Видеоигра: \$9          | Компакт-диск: \$9       |                         |
| Итого: \$18             | Итого: \$18             | Итого: \$9              |

Затем Джон подсчитывает, какую сумму он в среднем тратил в месяц на каждый вид покупок, и создает такую круговую диаграмму:

СТРУКТУРА РАСХОДОВ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 3 МЕСЯЦА  
100% = \$15

Посмотрев на свою круговую диаграмму, Джон начинает понимать, что его первоначальная гипотеза о том, что он сможет сократить большую часть своих расходов, прекратив покупать игры и компакт-диски, оказалась неверной. На самом деле, деньги в основном уходят на покупку спортивных напитков и комиксов. Хотя эти товары стоят дешевле, чем видеоигры и компакт-диски, он покупает их гораздо чаще. Джон озабочен своим открытием. «Неужели мне придется отказаться от спортивных напитков? И от моих любимых комиксов тоже? — думает он. — После тренировок по бейсболу мне так хочется пить! А если я перестану читать свои комиксы, то мне не о чем будет поговорить с друзьями, которые их только и обсуждают!» Оказывается, есть вещи, от которых Джон готов отказаться, но есть и такие, от которых он не откажется ни за что.

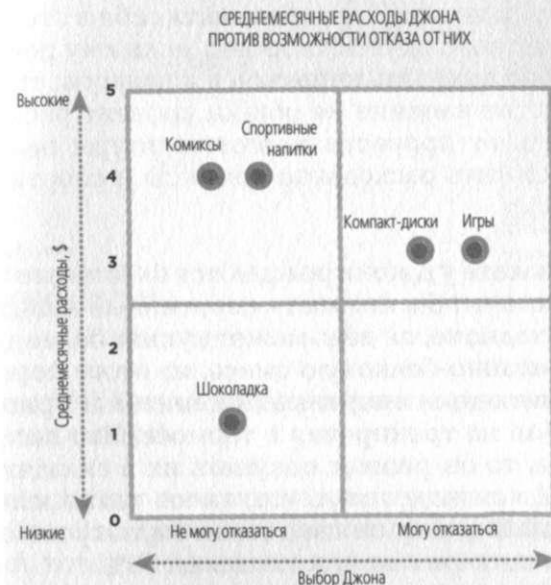
Итак, то, от чего Джон готов отказаться:

- слушать новые компакт-диски;
- играть в новые игры.

А теперь перечень того, от чего Джон не готов отказаться:

- пить спортивные напитки после тренировок по бейсболу;
- читать комиксы;
- есть шоколадки.

Чтобы определить наилучший способ урезать свои расходы, Джон должен рассмотреть этот вопрос с двух точек зрения: 1) насколько устранение каждой позиции повлияет на сокращение его расходов и 2) сможет ли он отказывать себе в этой позиции до тех пор, пока не достигнет своей цели. Точно так же, как и рок-группа «Любовь и Мухоморы» из прошлого урока, Джон систематизирует свои мысли при помощи матрицы:



Как видите, Джон ранжировал свои среднемесячные расходы по вертикальной оси. На горизонтальной оси слева он разместил те позиции, от которых он не может отказаться, а справа — те, от которых может отказаться.

Как только Джон разместил все позиции на матрице, ему моментально стало видно, что в первую очередь ему следует отказаться от компакт-дисков и видеоигр. Они попали в верхний правый угол, а это

значит, что от них легко отказаться и они оказывают сильное влияние на среднемесячный объем расходов. С другой стороны, шоколадка попала в левый нижний угол, а это значит, что Джон тратит на нее не так уж много денег, да и отказываться от нее не хочет. И поскольку влияние шоколадки на уровень расходов невелико, Джон решает не морочить себе голову из-за таких мелочей и покупать ее и дальше.

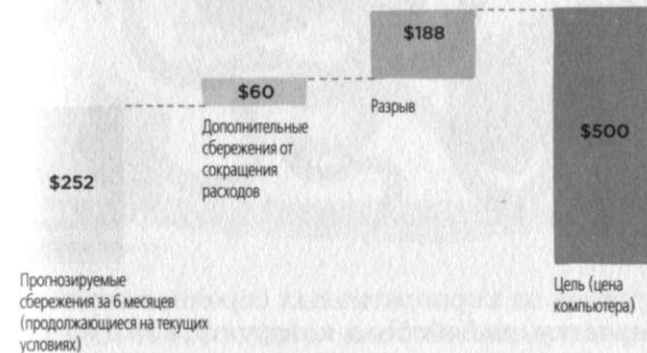
Но вот как насчет комиксов и спортивных напитков? Джону не хочется отказывать себе в этом удовольствии, но, с другой стороны, если ему решится все-таки не покупать напитков и комиксов, это окажет большое влияние на общий уровень расходов. Джон решает провести мозговой штурм на тему: «Как сократить расходы на комиксы и спортивные напитки?»

В результате у Джона рождаются блестящие идеи. Вместо того чтобы покупать спортивные напитки в баре на стадионе, он ведь может купить более дешевую витаминно-белковую смесь, из этого порошка приготовить дома спортивный напиток и принести его с собой на тренировку в термосе. Что касается комиксов, то он решает покупать их в складчину с другом. Джон подсчитал, что, внеся такие изменения в свой бюджет, он сэкономит на покупке спортивных напитков и комиксов целых 50%.

| СРЕДНЕМЕСЯЧНЫЕ РАСХОДЫ |  |        |        |          |
|------------------------|--|--------|--------|----------|
| Позиция                | Что делать                                   | Раньше | Сейчас | Экономия |
| Спортивные напитки     | Перейти на порошок, урезать расходы на 50%   | \$4    | \$2    | \$2      |
| Комиксы                | Покупать в складчину, урезать расходы на 50% | \$4    | \$2    | \$2      |
| Компакт-диски          | Отказаться, экономия 100%                    | \$3    | \$0    | \$3      |
| Игры                   | Отказаться, экономия 100%                    | \$3    | \$0    | \$3      |
| Шоколадка              | Продолжать покупать                          | \$1    | \$1    | \$0      |
| Итого                  |  | \$15   | \$5    | \$10     |

Таким образом, Джон нашел возможность сократить свои расходы с 15 долларов в месяц до 5 долларов в месяц. Это увеличит общую сумму его сбережений на 60 долларов (10 долларов x 6 месяцев). Теперь Джона отделяет от его мечты разрыв всего в 188 долларов. Так выглядит схема, где указан разрыв на эту сумму:

РАЗРЫВ МЕЖДУ ПРОГНОЗИРУЕМЫМИ СБЕРЕЖЕНИЯМИ И ЦЕНОЙ КОМПЬЮТЕРА



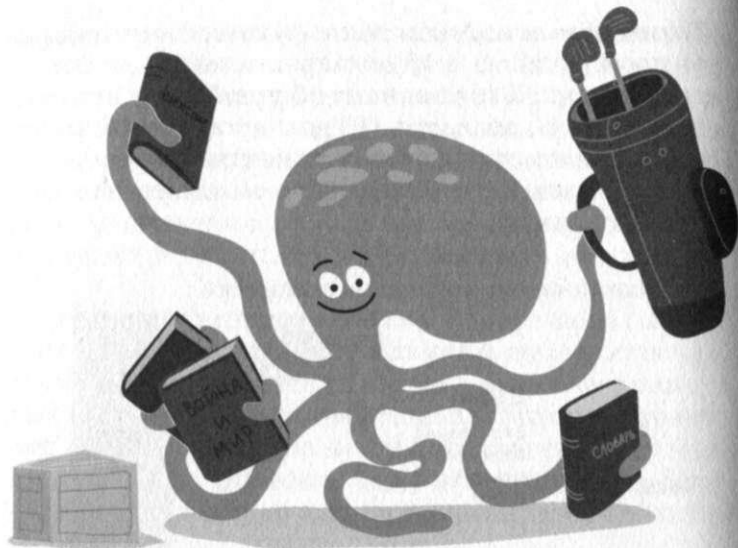
## Анализ № 2. Какую сумму Джон может выручить от продажи ненужных активов?

Итак, Джону остается покрыть разрыв в 188 долларов. Он обследует свою комнату и подвал в поисках вещей, которые больше не нужны ему и его семье.

Он начинает со своей комнаты. Находит стопку комиксов и новехонький словарь, который ни разу даже не открыл (потому что предпочитает пользоваться электронными словарями). Изучает веб-сайты, где предлагают книги, которые кто-то уже прочитал и решил продать. Поразмыслив, Джон приходит к выводу, что сможет выручить за свои книги 25 долларов.

Затем Джон отправляется в подвал. Там, разобравшись с паутиной, кое-что находит. Совсем еще добротную сумку для гольфа. Ее когда-то выиграл





отец Джона на корпоративных соревнованиях. Потом перчатку для бейсбола, которую Джон одевал на игру еще в первом классе. А также аккуратно сложенную одежду, из которой он давно уже вырос. «Эта сумка для гольфа, должно быть, стоит кучу денег! — мыслит вслух Джон. — Я уверен, что у отца есть другая сумка, которой он действительно пользуется. А бейсбольная перчатка и старая одежда должны быть как раз впору младшему брату моего друга. Отдам-ка я ему все это — вот он обрадуется!»

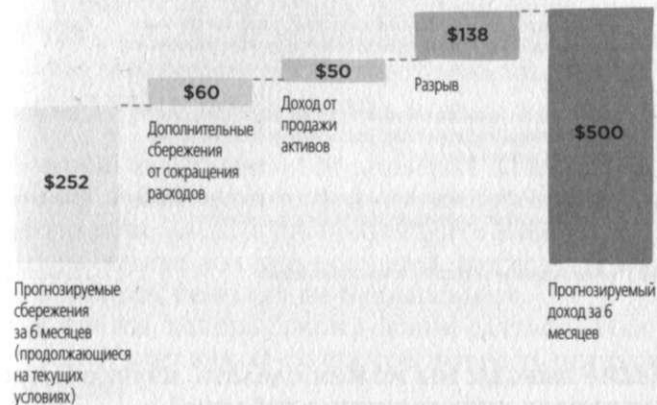
Мама разрешает Джону осуществить его задумку. Если честно, она ему даже очень признательна за уборку в подвале. «Там внизу такой беспорядок, — говорит она. — У нас скопилось столько разного хлама, которым мы никогда не пользуемся!»

Джон подпрыгнул от радости и тут же помчался в ближайший спортивный магазин, чтобы поинтересоваться, сколько он может получить за сумку для гольфа. Ему предлагают 25 долларов.

Итак, 25 долларов за книжки и 25 долларов за сумку. «Превосходно! — воскликнул Джон. — Я сократил разрыв еще на 50 долларов!»

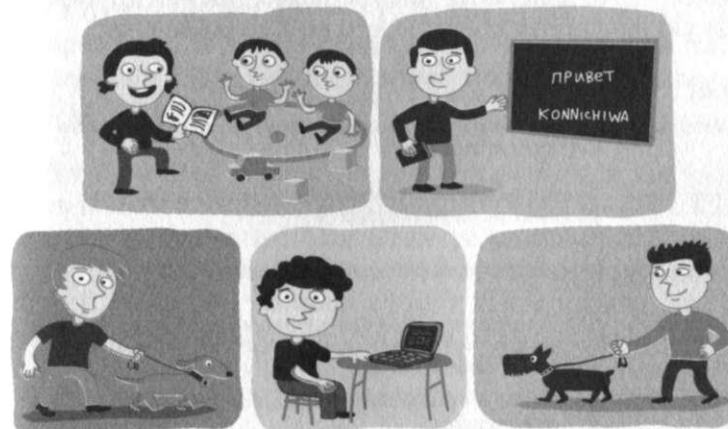
Отообразим действия Джона на схеме:

РАЗРЫВ МЕЖДУ ПРОГНОЗИРУЕМЫМИ СБЕРЕЖЕНИЯМИ И ЦЕНОЙ КОМПЬЮТЕРА



Теперь Джону для осуществления его мечты недостает 138 долларов. Чтобы покрыть оставшийся разрыв, ему предстоит найти более высокооплачиваемую работу.

**Анализ № 3. На какую сумму Джон может повысить свой доход, сменив работу?**



Джон начинает с того, что расспрашивает пятерых своих друзей о том, как они подрабатывают в свободное время и сколько им за это платят. Вот что ему удалось разузнать.

|        |  |                  |
|--------|--|------------------|
| Хуан   | «Я подрабатываю гувернантом у своих соседей»   | 3 доллара в час  |
| Випин  | «У меня два родных языка – японский и английский, потому что я длительное время жил в Японии. Я преподаю японский язык в городском образовательном центре»                           | 6 долларов в час |
| Хавьер | «Я люблю собак, а мои родители не хотят купить мне щенка. Поэтому моя тетя разрешает мне выгуливать ее собаку. Я готов делать это бесплатно, но она настаивает на оплате моих услуг» | 2 доллара в час  |
| Кевин  | «Я создал веб-сайт для фирмы моего отца и об этом узнал весь город. Теперь я выполняю несколько заказов на разработку сайтов одновременно»   | 8 долларов в час |
| Пиалай | «Я выгуливаю соседскую собаку, но платят мне мало»   | 2 доллара в час  |

Какие выводы мы можем сделать, изучив и проанализировав информацию в таблице?

Джон приходит к выводу, что если обладать особыми знаниями и умениями, например, веб-дизайном или иностранными языками, то можно зарабатывать от 6 до 8 долларов в час. Если нечем особенно блеснуть, то и оплата будет более скромной. Он также отмечает, что 3 доллара в час, которые ему платят за выгул собаки, — это далеко не так уж плохо, так как другим за такую же работу платят всего по 2 доллара в час.

| Сосед          | Комментарий   |
|----------------|---|
| Мистер Райт    | Так тебе нужна работа? Можешь выгуливать нашу собаку, но мы не в состоянии платить много. Как насчет 3 долларов в час?  |
| Мистер Кеннеди | Ты можешь присматривать за нашими детьми? Наша няня переехала в другой город. Мы будем платить тебе по 2 доллара в час.   |
| Мистер Пикассо | Хочешь стирать и гладить наше белье за 2,5 доллара в час?   |
| Миссис Шанель  | Пожалуй, ты можешь выгуливать мою собаку. Не знаю только, справишься ли ты с ней. Она довольно крупная, лает на людей и бросается на других собак. Ты можешь попользоваться. Я буду платить тебе 3 доллара в час. |
| Мистер Кинг    | Можешь убирать сено с нашей лужайки, а осенью стрелять листья. Как насчет 3 долларов в час?   |

Затем Джон обошел своих соседей и осведомился, не предлагают ли они какую-нибудь работу. Вот что они ему ответили.

Как видите, Джон живет в городке, где установились невысокие расценки на неквалифицированный труд. Никто не предложил ему работу, где он смог бы зарабатывать больше 3 долларов в час, которые он уже и так получает.

А чтобы заработать 138 долларов за шесть месяцев, ему необходимо повысить свой ежемесячный заработок на 23 доллара в месяц; это значит, что почасовая оплата должна возрасти почти на 6 долларов. Кажется, положение безвыходное.

Так что же, теперь Джон должен сдаться? Или все же существует какой-то способ покрыть оставшийся разрыв?

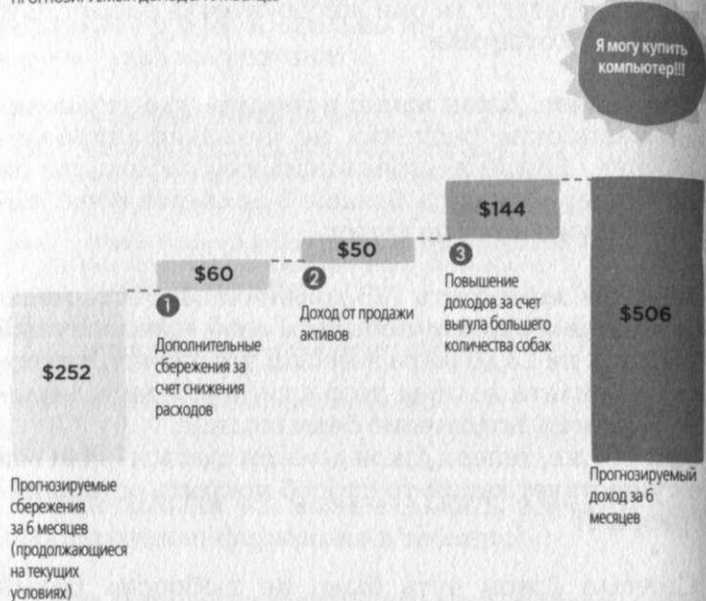
Сначала Джон чуть было не выбросил белый флаг, но все же решил применить творческий подход к поиску работы, где он сможет получать больше, не увеличивая время работы. И его таки осенила блестящая идея.

«А что, если я буду выгуливать на две собаки больше в одно и то же время? Выгуливая три собаки одновременно, я смогу получать по 9 долларов в час! Когда-то в Нью-Йорке я видел подобную картину. Вот здорово!»

Джон спрашивает у соседей разрешения выгуливать всех их собак одновременно. Всех троих соседей это устраивает, они даже рады помочь Джону купить компьютер и осуществить его голливудскую мечту. «Когда станешь знаменитым, приедешь и дашь нам автограф!» — шутили они.

Теперь у Джона есть замечательный план! Смотрим схему.

ПРОГНОЗИРУЕМЫЙ ДОХОД ЗА 6 МЕСЯЦЕВ



### КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫЙ ШАГ

Джон трудился, ни на минуту не отступая от установленного порядка действий, описанного в начале этого урока. Он поставил перед собой четкую цель, определил размер разрыва между своей целью и текущей ситуацией, сформулировал гипотезу относительно того, каким образом он мог бы преодолеть этот разрыв и проверил все положения своей гипотезы на предмет осуществимости. Таким образом, он подошел к самому важному шагу: исполнению.

Джон разработал великолепный план достижения своей цели — купить компьютер Apple за шесть месяцев. Конечно же, на этом не стоит останавливаться! План необходимо реализовать! Ведь именно от исполнения плана зависит результат — достигнете вы цели или нет.



Ваши с Джоном действия можно выразить формулой. Вот как рассчитывается результативность действий для достижения цели:

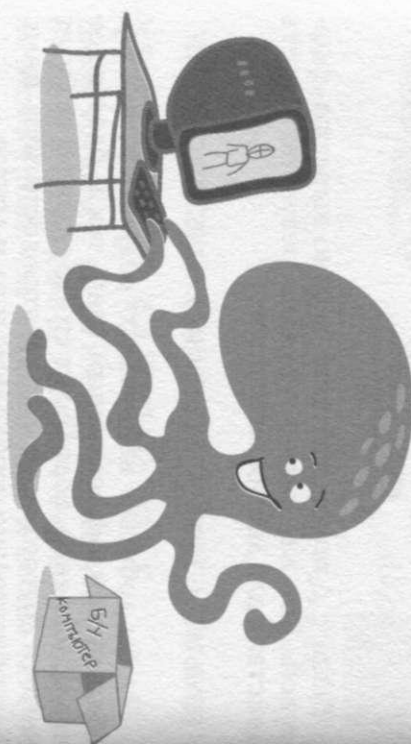
$$\text{РЕЗУЛЬТАТ} = \text{ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПЛАНА} \times \text{КАЧЕСТВО ИСПОЛНЕНИЯ}$$

Чтобы добиться наилучшего результата, вам необходимо как эффективный план, так и блестящее его исполнение. Если будет что-то одно, но не будет чего-то другого, то вам не удастся достигнуть цели. Вам обязательно необходимо и то, и другое.

Когда у вас уже готов конкретный план действий по достижению цели, не забудьте составить конкретный график. Запишите все, что намерены сделать и когда именно.

Не забывайте осуществлять мониторинг своего продвижения к цели и по мере необходимости вносить коррективы в свой план. Очень редко в жизни все идет по плану. Что, если вдруг кто-то из соседей решит, что сам будет выгуливать свою собаку? Если даже такое случится, вы теперь не станете паниковать, потому что уже знаете, как надо решать проблемы. От вас требуется всего лишь в очередной раз применить метод, который мы изучаем в этой книге!





# УРОК # 4

ФУТБОЛЬНАЯ ШКОЛА:  
«ЗА» И «ПРОТИВ»

Дети, которые умеют решать проблемы, отличаются завидным умением принимать решения. А также они редко сожалеют о сделанном выборе. И все потому, что перед этим уделяют достаточно времени для того, чтобы тщательно взвесить все имеющиеся варианты и выбрать именно то решение, которое наиболее выгодно для них самих.

На этом уроке мы рассмотрим, как Киви, юная звезда футбола, решает вопрос выбора спортивной





школы. Киви — умная девочка, и она никогда не полезет в воду, не зная брода.

Итак, Киви влюблена в футбол с самого рождения. Представляете, она даже одновременно и начала ходить, и в футбол играть! Каждый день, при любой погоде, по дороге в школу, она, перебрасывая свой мяч с ноги на ногу, отрабатывает дриблинг и выделяет с ним всякие финты. Ей не мешает ни снег, ни жара.

Киви — девочка слишком миниатюрная и хрупкая для футбола. Но благодаря своей молниеносной скорости, ловкости и выдающемуся индивидуальному мастерству она сумела стать великолепным игроком и сейчас является ведущей нападающей национальной сборной команды юниоров по футболу. И это только начало, ведь Киви учится всего лишь в девятом классе! Впечатляет, правда?

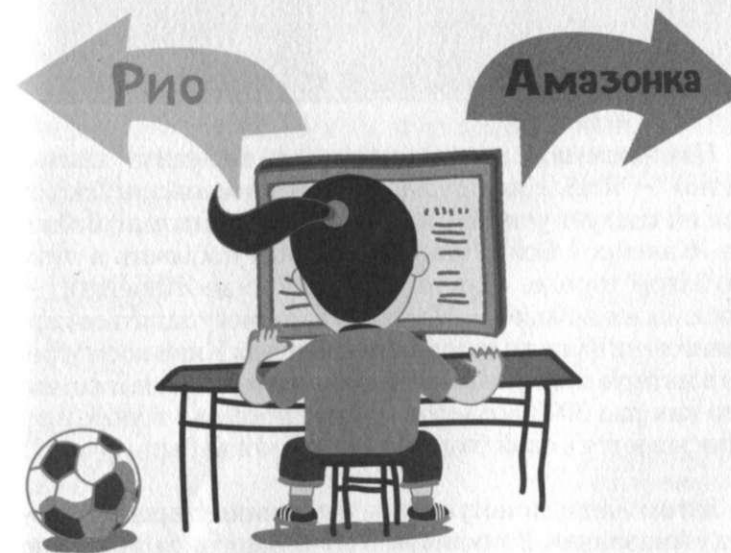
Киви как раз вернулась со своей командой из мирового турне. Всю дорогу обратно и сейчас дома она думала только об одном: как переехать в Бразилию, чтобы там тренироваться. Почему? Дело в том, что дружеский матч с командой юниоров Бразилии ее команда сыграла ужасно: проиграла со счетом 0 : 10. А главное — Киви не могла абсолютно ничего поделать. Бразильцы были просто лучше в любом аспекте игры. И тогда, после игры, Киви поняла: если хочешь стать игроком мирового класса, надо тренироваться и играть в более продвинутой конкурентной среде.

Путешествуя вместе со своей командой вокруг света, проводя матчи в Азии, Южной Америке, Европе и на Ближнем Востоке, Киви наблюдала много всего интересного и неизведанного. А вот эта поездка за границу стала для Киви первой, года она обнаружила для себя, что недостаточно только наблюдать. Теперь она хочет жить в другой стране и в совершенстве освоить другой язык и другую культуру.

## КИВИ НАЧИНАЕТ ПОИСК

Киви любит приключения. Как только она принимает какое-нибудь решение, то без промедления берется за дело. Сначала юная спортсменка спросила разрешения у родителей, можно ли ей перейти в другую школу. Только для этого нужно будет переехать в Бразилию. Потому что она, Киви, мечтает там учиться играть в футбол. Тронутые решимостью и одержимостью своей дочери, родители согласились. Но они взяли с девочки обещание, что та не забросит учебу. Кроме этого, предложили ей найти такую спортивную школу, где стоимость обучения не превышала бы 3000 долларов в год.

Радости Киви не было границ! Она тут же бросилась к компьютеру и стала изучать все бразильские футбольные школы по интернету. Выбрала две известные и в своем блокноте начала записывать все «за» и «против» системы учебы каждой из них. Киви знает: главное — это с самого начала выбрать правильный путь.



Киви начала свое исследование со школы «Рио», команда которой в прошлом году стала победителем чемпионата Бразилии по футболу среди старших школ. Веб-сайт старшей школы «Рио» произвел на Киви большое впечатление. Здесь можно было получить информацию не только на португальском, но на английском, испанском, итальянском, французском и японском языке — для иностранных граждан, кто желает поступать в школу. Когда страница открылась, зазвучала приятная музыка и после приветствия на экране монитора появилась информация:

У НАС НЕ ТОЛЬКО САМАЯ ЛУЧШАЯ ШКОЛЬНАЯ ФУТБОЛЬНАЯ КОМАНДА В МИРЕ, НО И САМЫЕ ЛУЧШИЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ИНОСТРАННЫХ УЧАЩИХСЯ. НАША СПЕЦИАЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА СОЗДАНА С УЧЕТОМ ИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ. ПОЭТОМУ У НАС УЧАТСЯ БОЛЕЕ 30 ЮНОШЕЙ И ДЕВУШЕК ИЗ США, А ТАКЖЕ ЕСТЬ МНОГО УЧАЩИХСЯ ИЗ ДРУГИХ СТРАН МИРА.

Находясь под впечатлением от веб-сайта школы «Рио» — RHS, Киви решает, что это именно та школа, где ей следует учиться. А где находится школа? В Рио-де-Жанейро? Боже, как она мечтала побывать в этом большом городе. «Круто, это же Рио-де-Жанейро! — воскликнула Киви. — Наконец-то я смогу заняться серфингом на пляже в городе моей мечты!» Киви посмотрела в интернете, сколько стоит обучение, и оказалось, что это как раз 3000 долларов — она тютелька в тютельку вписывается в свой бюджет. Ну что могло быть лучше?!

Затем Киви приступила к изучению старшей школы «Амазонка». В прошлом году «Амазонка» заняла на чемпионате Бразилии по футболу второе место. Киви

вводит в поисковое окно различные словосочетания, например, «старшая школа «Амазонка», «футбол в Бразилии, второе место, старшая школа», но никак не может попасть на домашнюю страницу школы. К счастью, Киви учила португальский язык. Она пробует еще раз, введя в поисковое окно фразу на португальском «Amazonas Escola», и где-то внизу списка все-таки находит веб-сайт старшей школы «Амазонка». В отличие от веб-сайта старшей школы «Рио», информация на этой странице подается только на португальском языке. Вооружившись португальско-английским словарем, Киви от «а» до «я» изучает веб-сайт старшей школы «Амазонка» и докапывается до такой информации:

- команда старшей школы «Амазонка» действительно стала серебряным призером чемпионата Бразилии по футболу в прошлом году;
- в школе нет ни одного иностранного учащегося и, естественно, нет никаких специальных программ для иностранцев;
- школа находится высоко в горах в двух часах езды от Рио-де-Жанейро;
- плата за учебу составляет 5000 долларов, что на 2000 долларов превышает бюджет.

| СТАРШАЯ ШКОЛА «РИО»   |        | СТАРШАЯ ШКОЛА «АМАЗОНКА»   |  |
|---|--------|--|--|
| ЗА  | ПРОТИВ | ЗА   | ПРОТИВ   |
| КЛАСНАЯ ФУТБОЛЬНАЯ КОМАНДА (ЧЕМПИОН БРАЗИЛИИ В ПРОШЛОМ ГОДУ)  |        | КЛАСНАЯ ФУТБОЛЬНАЯ КОМАНДА (СЕРЕБРЯНЫЙ ПРИЗЕР БРАЗИЛИИ В ПРОШЛОМ ГОДУ) | ДОРОГОЕ ОБУЧЕНИЕ (5000 ДОЛЛАРОВ В ГОД)   |
| НАИЛУЧШИЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ИНОСТРАННЫХ УЧАЩИХСЯ (СПЕЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ ИНОСТРАНЦЕВ; МНОГО АНГЛОГОВОРЯЩИХ УЧАЩИХСЯ) |        |  | ЧИСТО БРАЗИЛЬСКОЕ УЧЕБНОЕ ЗАВЕДЕНИЕ; СПЕЦИАЛЬНАЯ ПРОГРАММА ДЛЯ ИНОСТРАНЦЕВ ОТСУТСТВУЕТ |
| НАХОДИТСЯ В РИО-ДЕ-ЖАНЕЙРО  |        |  | НАХОДИТСЯ ДАЛЕКО ОТ РИО-ДЕ-ЖАНЕЙРО (ДВА ЧАСА ЕЗДЫ НА ПОЕЗДЕ)                           |
| БОЛЕЕ ДЕШЕВОЕ ОБУЧЕНИЕ (3000 ДОЛЛАРОВ В ГОД)  |        |  |  |

Чтобы сравнить обе школы и взвесить все «за» и «против», Киви воспользовалась специальной таблицей. Записав в соответствующей колонке все преимущества и недостатки каждой школы, она с легкостью определяет, какая школа представляет собой лучший вариант.

Взглянув на свою таблицу, Киви быстро принимает решение: «Старшая школа «Амазонка» не только менее привлекательна, но и не вписывается в мой бюджет. Думаю, старшая школа «Рио» — это то, что мне надо!» Киви всю ночь заполняет онлайн-заявку на обучение в старшей школе «Рио» и ложится спать только в четыре часа утра. Хотя уже поздно, она не может сомкнуть глаз. Киви не может отвлечься от мысли о том, какое захватывающее путешествие в Бразилию ей предстоит.



### ИНСТРУМЕНТАРИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ: «ЗА» И «ПРОТИВ». КРИТЕРИИ И ОЦЕНКА

Когда вам необходимо оценить сразу много вариантов и выбрать из них самый лучший, стоит воспользоваться следующими инструментариями.

#### ИНСТРУМЕНТ № 1. «ЗА» И «ПРОТИВ»

Первый инструмент носит название «за» и «против». Он помогает расширить круг вариантов и учесть как позитивные («за»), так и негативные («против») стороны, прежде чем принять окончательное решение. Представьте себя на месте Киви и попробуйте выбрать для себя новую школу, куда хотели бы перейти. Инструмент «за» и «против» поможет установить различия между имеющимися вариантами.

#### ШАГ 1: ПЕРЕЧИСЛИТЕ ВСЕ ВАРИАНТЫ

Сначала перечислите все варианты. Например, у вас есть выбор из трех школ: старшая школа «Арматильо», старшая школа «Бивер» и старшая школа «Кугуар».

#### ШАГ 2: ПЕРЕЧИСЛИТЕ ВСЕ «ЗА» И «ПРОТИВ» ДЛЯ КАЖДОГО ВАРИАНТА

Затем перечислите все «за» и «против» для каждого варианта. Даже если считаете какой-то вариант самым привлекательным, возьмите за правило задавать себе вопрос: «Существуют ли здесь негативные аспекты? Существуют ли другие позитивные аспекты?» Всем нам свойственно поддаваться порыву первого впечатления. Если нам что-то с самого начала кажется привлекательным, мы склонны ис-

|             | За   | Против  |
|-------------|--|---|
| «Арматильо» | Высокое качество образования<br>Сильная бейсбольная команда<br>Бесплатное обучение<br>Возможно, сюда перейдут некоторые мои друзья   | Нет программы по международному обмену учащимися<br>Далеко от дома<br>Старое здание школы   |
| «Бивер»     | Высокое качество образования<br>Программа по международному обмену учащимися<br>Сильная бейсбольная команда<br>Бесплатное обучение<br>Многие мои друзья планирую перейти в эту школу | Далеко от дома<br>Старое здание школы   |
| «Кугуар»    | Рядом с домом<br>Новое здание школы  | Низкое качество образования<br>Посредственная бейсбольная команда<br>Высокая плата за обучение (15 000 долларов в год)<br>Никто из моих друзей не собирается учиться в этой школе |



кать доказательства в подтверждение этой мысли. С другой стороны, если что-то покажется нам непривлекательным, мы стремимся подчеркнуть только негативные стороны. Очень важно избежать этой тенденции и принять разумное решение. При сравнении трех школ ваш список «за» и «против» может выглядеть приблизительно как на таблице (с. 117).

### ШАГ 3: ВЗВЕСЬТЕ КАЖДЫЙ ПОЗИТИВНЫЙ И НЕГАТИВНЫЙ ПУНКТ ИЗ СВОЕГО СПИСКА

Не все аргументы «за» и «против» какого-то варианта имеют равное значение. Следующим вашим шагом будет присвоить вес каждому пункту. Давайте возьмем в качестве примера такое взвешивание:

- +++ / --- Очень привлекательно / непривлекательно
- ++ / -- Умеренно привлекательно / непривлекательно
- + / - Слабо привлекательно / непривлекательно

|             | За   | Против   |
|-------------|--|--|
| «Армадильо» | +++ Высокое качество образования<br>++ Сильная бейсбольная команда<br>+++ Бесплатное обучение<br>++ Возможно, сюда перейдут некоторые мои друзья   | --- Нет программы по международному обмену учащимися<br>- Далеко от дома<br>- Старое здание школы  |
|             | <b>Итого: 10+</b>  | <b>Итого: 5-</b>   |
| «Бивер»     | +++ Высокое качество образования<br>+++ Программа по международному обмену учащимися<br>+++ Сильная бейсбольная команда<br>+++ Бесплатное обучение<br>++ Многие мои друзья планируют перейти в эту школу | - Далеко от дома<br>- Старое здание школы  |
|             | <b>Итого: 14+</b>  | <b>Итого: 2-</b>   |
| «Кугуар»    | + Рядом с домом<br>+ Новое здание школы  | --- Низкое качество образования<br>-- Посредственная бейсбольная команда<br>--- Высокая плата за обучение (15 000 долларов в год)<br>- Никто из моих друзей не собирается учиться в этой школе |
|             | <b>Итого: 2+</b>   | <b>Итого: 9-</b>   |

Предположим, для вас очень большое значение имеют качество образования и его стоимость (поэтому вы присваиваете им вес +/- 3), а возраст здания школы имеет второстепенное значение (т.е. вес этого пункта будет +/- 1).

### ШАГ 4: ВЫБЕРИТЕ САМЫЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ВАРИАНТ

И, наконец, последний шаг состоит в том, чтобы выбрать самый привлекательный вариант из взвешенных «за» и «против» из вашего списка. В данном случае, пожалуй, стоит выбрать старшую школу «Бивер», набравшую наибольшее количество плюсов и наименьшее количество минусов.

### ИНСТРУМЕНТ № 2. КРИТЕРИИ И ОЦЕНКА

Следующий шаг называется «Критерии и оценка». Этот инструмент используется для того, чтобы установить, какие критерии — другими словами, качества — необходимо использовать в ходе оценки вариантов; определить степень важности каждого критерия; эффективно оценить имеющиеся варианты.

### ШАГ 1: ПЕРЕЧИСЛИТЕ ВСЕ ИМЕЮЩИЕСЯ ВАРИАНТЫ

Точно так же, как и в случае с инструментом «за» и «против», первым делом перечислите все имеющиеся варианты. Мы снова будем выбирать между старшими школами «Армадильо», «Бивер» и «Кугуар».

### ШАГ 2: ПЕРЕЧИСЛИТЕ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ

Когда вы говорите: «Эта школа плохая» или «Эта школа хорошая», — какими конкретными критериями руководствуетесь? Мы ориентировались на следующие характеристики:

- качество образования;
- наличие программы по международному обмену учащимися;
- сильная бейсбольная команда;
- количество друзей, которые собираются переходить в ту же школу;
- расстояние от школы до дома;
- возраст здания школы;
- стоимость обучения.

### ШАГ 3: ОПРЕДЕЛИТЕ СТЕПЕНЬ ВАЖНОСТИ КАЖДОГО КРИТЕРИЯ

Следующий шаг состоит в определении степени важности каждого критерия из списка, который вы составили в предыдущем шаге. Можете использовать три уровня важности (высокий, средний, низкий), или воспользоваться десятибалльной шкалой. Мы присвоили нашим критериям такой вес:

- качество образования – высокая степень важности;
- наличие программы по международному обмену учащимися – высокая степень важности;
- сильная бейсбольная команда – средняя степень важности;
- количество друзей, которые собираются переходить в ту же школу – средняя степень важности;
- расстояние от школы до дома – низкая степень важности;
- возраст здания школы – низкая степень важности;
- стоимость обучения – высокая степень важности.

### ШАГ 4: ОЦЕНИТЕ КАЖДЫЙ ВАРИАНТ С ПОМОЩЬЮ ВЗВЕШЕННЫХ КРИТЕРИЕВ

Теперь оцениваем каждый вариант на основе тех критериев, которые определили. Можно установить столько уровней важности, сколько вам угодно. Для примера воспользуемся методом трехуровневой оценки, которая варьирует от «+ + +» (очень привлекательно) до «+» (непривлекательно).

| Критерий   | Важность         | Армадильо          | Бивер              | Кугуар           |
|--|------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Привлекательность школы  | высокая          | ++                 | +++                | +                |
| Качество образования   | высокая          | +++                | +++                | +                |
| Программа по международному обмену учащимися                   | высокая<br>(нет) | +                  | +++<br>(да)        | +                |
| Сильная бейсбольная команда                                    | средняя          | ++                 | ++                 | +                |
| Количество друзей, которые собираются переходить в ту же школу | средняя          | ++                 | +++                | +                |
| Расстояние до школы  | низкая           | +<br>(25 минут)    | +<br>(30 минут)    | ++<br>(5 минут)  |
| Возраст здания   | низкая           | +                  | +                  | ++               |
| Стоимость обучения   | высокая          | +++<br>(бесплатно) | +++<br>(бесплатно) | +<br>(\$ 15 000) |

Можете добавлять к своим аргументам конкретные цифры (например, как в графе «Расстояние до школы»). Если у вас есть конкретные данные, включите их в свою таблицу, чтобы добиться максимальной точности. Если какую-то характеристику можно оценить ответом «да» или «нет» (в нашем случае это – наличие программы международного обмена учащимися), отметьте и это.

### ШАГ 5: ВЫБЕРИТЕ САМЫЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫЙ ВАРИАНТ

Наконец, выберите самый привлекательный вариант. Перед тем, как сделать окончательный вывод, еще раз убедитесь, что учли вес критериев оценки. И снова, в нашем случае, наверняка выберете старшую школу «Бивер». Ведь у нее больше всего очков по таким важным критериям, как качество образования и наличие программы по международному обмену учащимися, хотя и мало очков по менее важным критериям, таким, как расстояние от дома до школы и возраст здания.

Оба инструмента, как инструмент «за» и «против», так и инструмент критериев и оценки, приве-

дут вас к одному и тому же результату и помогут из множества возможных вариантов выбрать самый лучший. Эти инструменты представляют собой нечто большее, чем подспорье в организации собственных мыслей. Они помогают дополнительно вычленивать информацию, которой вам, возможно, как раз и не хватало. Они заставляют задавать вопросы относительно того, что вы считаете для себя действительно самым важным. Более того, в процессе анализа вы можете изобрести новые способы преодоления недостатков, присутствующих в некоторых вариантах.

### ТЕЛЕВИЗИОННЫЙ КОММЕНТАРИЙ, КОТОРЫЙ ВСЕ ПЕРЕВЕРНУЛ

На следующий день Киви смотрела вечерние спортивные новости на канале ESPN — это был ее ежедневный ритуал. Шел специальный выпуск под названием «Почему американцы не могут победить». Одно из высказываний комментатора всецело поглотило внимание девочки:

«Так почему же янки не могут победить, имея в своем активе столько звездных игроков? Поставьте себя на место игрока, которого не выпускают на поле впервые именно потому, что он — новичок, а владелец спортивного клуба (который, кстати, ничего не смыслит в бейсболе) решил нанять готовых звезд из других команд. Новичкам приходится хуже всего. Подумайте сами: этим ребятам просто не суждено выйти на поле впервые. Как же они будут развивать свой талант, если не будут играть? Нельзя ставить знак равенства между сильной командой и идеальной средой для индивидуального роста. Не удивительно, что моральная атмосфера в этой команде далеко не на высоте».

Уставившись на экран, Киви растерянно проормотала: «Нельзя ставить знак равенства меж-



ду сильной командой и идеальной средой для индивидуального роста...» А ведь комментатор совершенно прав. Киви спохватилась: а те ли критерии она заложила в основу своей оценки старшей школы, в которую она собралась переходить?!

Киви пересмотрела свои цели: «Моей целью не является игра в лучшей футбольной команде. Я хочу стать лучшим игроком, которым только могу быть, а для этого мне необходимо наилучшее футбольное окружение. Вторая моя цель — в совершенстве освоить язык и культуру другого народа».

Киви быстренько набросала на листе бумаги список своих критериев выбора школы и отметила степень важности каждого критерия. Пока она продельвала это, в ее голове то и дело всплывали неожиданные мысли. Она начала ставить под сомнение весь мыс-



лительный процесс, который привел ее к выводу, что старшая школа «Рио» — не только самый лучший, но и единственно реальный с финансовой точки зрения вариант. Киви стала задавать сама себе вопросы и подвергать сомнению собственные предположения.

Что является ключевыми факторами благоприятности футбольной среды?

| Критерий   | Степень важности | Старшая школа «Рио»     | Старшая школа «Амазонка» |
|--|------------------|-------------------------|--------------------------|
| Благоприятная среда для повышения индивидуального мастерства в футболе | Высокая          | ?                       | ?                        |
| Благоприятная среда для овладения чужим языком и культурой             | Средняя          | ?                       | ?                        |
| Стоимость обучения (не должна превышать 3000 долл./год)                | Высокая          | +++<br>(3000 долл./год) | +++<br>(5000 долл./год)  |
| Желательно поближе к Рио-де-Жанейро                                    | Очень низкая     | +++++                   | +<br>(2 часа езды)       |

Какая из школ на самом деле лучше?

Пожалуй, я несколько переоценила этот фактор

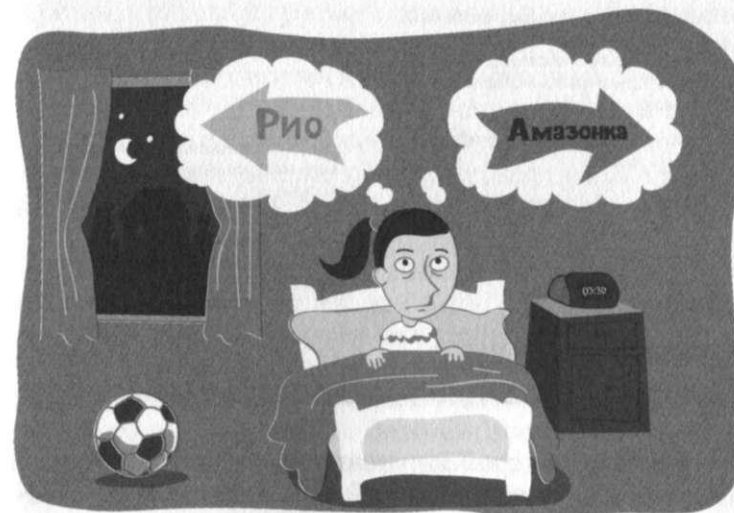
Каково качество индивидуальной программы для иностранцев? Так ли уж хорошо то, что в школе учатся более 30 человек из США?

- Благоприятная среда для игры в футбол: «С помощью каких конкретно ключевых факторов я определяю, благоприятна эта среда для меня или нет?»
- Благоприятная среда для овладения чужим языком и культурой: «То, что в старшей школе «Рио» есть специальная программа для иностранцев, звучит заманчиво, но хорошо ли это на самом деле? Действительно ли то, что в школе учатся более 30 американцев, является для меня преимуществом, если я еду в Бразилию, собственно, для того, чтобы оказаться в другой культурной среде и выучить иностранный язык?»
- Стоимость обучения: «Я не могу повлиять на стоимость обучения в каждой из школ, но, возможно, я могу получить какую-нибудь стипендию?»

- Близость к Рио-де-Жанейро: «С точки зрения моих целей, это не такой уж важный критерий. Пожалуй, я несколько переоценила этот фактор».

Киви сделала одну очень распространенную ошибку. Мы часто принимаем важные решения, не уделив достаточно времени тому, чтобы тщательно изучить все имеющиеся варианты и собрать точную информацию.

Очень важно уметь подвергать сомнению ход собственных мыслей, как это сделала Киви. И вот уже вторую ночь подряд Киви не может сомкнуть глаз до рассвета. У нее такое чувство, что она зашла в тупик. Ее мысли все время кружатся вокруг одних и тех же вопросов.



«Мне ничего не даст, если я буду только нервничать и раздумывать над этими вопросами, — сказала Киви сама себе. — Надо подумать, какие действия я могу предпринять, чтобы прийти к правильному решению». И как только она написала список предстоящих дел, у нее отлегло от сердца, и она сразу же провалилась в сон. Киви снилось, что она, преисполненная

надежд, находится в аэропорту. Только что объявили посадку на самолет, отправляющийся в Бразилию. Ее сон удивительно реалистичен: она явственно слышит, как родственники и друзья желают ей удачи, и ощущает их крепкие прощальные объятия.

| Вопросы   | Какие действия следует предпринять   |
|---|--|
| <p>● Благоприятная среда для совершенствования индивидуального мастерства в футболе</p> <p>Что для меня лично является ключевыми факторами, определяющими благоприятность футбольной среды?</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Спросить у тренера Джонса (главного тренера команды юниоров США), что он считает ключевыми факторами «классной футбольной среды»</li> </ul>   |
| <p>● Благоприятная среда для овладения чужим языком и культурой</p> <p>То, что в старшей школе «Рио» есть специальная программа для иностранцев, звучит заманчиво, но хорошо ли это на самом деле?</p> <p>Действительно ли то, что в школе учится более 30 американцев, является для меня преимуществом, если я еду в Бразилию, собственно, для того, чтобы оказаться в другой культурной среде и выучить новый язык?</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отослать по электронной почте запрос в приемную комиссию старшей школы «Рио» и попросить возможности пообщаться с несколькими иностранными учащимися школы «Рио»</li> </ul>   |
| <p>● Я не могу повлиять на стоимость обучения в каждой из школ.</p> <p>Но, возможно, я могу получить какую-нибудь стипендию?</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Связаться с приемными комиссиями старших школ «Рио» и «Амазонка» и выяснить, предлагают ли они стипендии</li> <li>Изучить, какие стипендии предлагают правительство США, благотворительные фонды, Американская федерация футбола</li> </ul> |

## КИВИ НАХОДИТ БЛАГОПРИЯТНУЮ ФУТБОЛЬНУЮ СРЕДУ

На следующее утро Киви позвонила тренеру Джонсу и попросила у него совета. Он ответил: «Самое главное — это чтобы тебя ежедневно окружали сильные игроки: и те, с которыми ты играешь в одной команде, и те, против которых ты играешь». Еще он посоветовал, чтобы Киви постаралась проводить как можно больше времени в игре. В ее возрасте игроки лучше всего развиваются как физически, так и технически, но в особенности — умственно, когда они играют в настоящих матчах с сильным противником.



Тренер подбросил Киви еще несколько идей, которые раньше не приходили ей в голову. Он сказал, что есть команды, которые склонны вечно держать игроков второго и третьего эшелона на скамейке запасных, и посоветовал ей подыскать такую команду, которая дает возможность участвовать в матчах игрокам всех уровней. Еще он считал, что важную роль играет качество тренерской работы, но на первом месте стоят все же конкурентная среда и количество игрового времени.

Киви спросила у тренера Джонса, которую из двух школ он посоветует ей выбрать. Тренер ответил, что знает только, что обе они принадлежат к числу лучших в мире футбольных школ, но не владеет информацией настолько, чтобы вынести собственное справедливое суждение. Зато он пообещал связать Киви с бразильским тренером Зико, который в прошлом сотрудничал с обеими школами.

Киви сердечно поблагодарила тренера Джонса. Поразительно, сколько новых возможностей и ценной информации открыл перед ней этот простой дополнительный шаг. Теперь Киви располагает конкретными критериями, с помощью которых ей предстоит оценить благоприятность футбольной среды в старших школах «Рио» и «Амазонка». К тому же бо-

лее дельный совет в этих вопросах может дать тренер Зико, на практике знакомый с особенностями обучения в этих школах.

В тот же вечер, когда Киви возвращалась домой с тренировки по футболу, ей позвонил тренер Зико. «Алло, это Киви? Тренер Джонс передал мне, что ты раздумываешь, в какую старшую школу поступать — «Рио» или «Амазонка». Что тебя конкретно интересует? Чем я могу тебе помочь?» — спросил он. Разговор длился дольше часа. В конечном итоге тренер Зико сказал, что полностью согласен с теми критериями благоприятной футбольной среды, которые назвал тренер Джонс.

| Критерий   | Степень важности | Старшая школа «Рио» | Старшая школа «Амазонка» |
|--|------------------|---------------------|--------------------------|
| Благоприятная среда для повышения индивидуального мастерства в футболе | Высокая          | ?                   | ?                        |



| Критерий   | Степень важности                                    | Старшая школа «Рио» | Старшая школа «Амазонка» |
|--|---|---------------------|--------------------------|
| Благоприятная среда для повышения индивидуального мастерства в футболе | Качество игроков в моей команде                     | ?                   | ?                        |
|  | Возможность участвовать в большом количестве матчей | ?                   | ?                        |
|  | Качество тренерской работы                          | ?                   | ?                        |
|  | Высокая   | ?                   | ?                        |

«Я настоятельно рекомендую тебе поступать в «Амазонку», — сказал ей тренер Зико. Хотя, по его словам, обе школы могут похвастаться блестящими игроками, при этом они предлагают учащимся совершенно различные рамочные условия.

— Старшая школа «Рио» известна тем, что выпускает на игровое поле только свой звездный состав. Если ты не в первом эшелоне, тебе не светит слишком много игрового времени. С другой стороны, «Амазонка» предоставляет всем своим ученикам

возможность участвовать в одинаковом количестве матчей. И это — как раз очень важно для тебя как начинающего игрока».

Тренер Зико также отметил, что «Амазонка» предлагает тренерские услуги гораздо более высокого качества. Да, «Рио» славится своими знаменитыми тренерами, но поскольку они одновременно тренируют национальную сборную команду взрослых, на школу у них остается мало времени. В противоположность им, тренеры «Амазонки» в большинстве случаев лично руководят тренировками и уделяют этому много времени. «Эти ребята не знамениты, но это еще не значит, что они не великолепны! — говорит тренер Зико. — Я повидал много тренеров на своем веку, но поверь мне: эти тренеры — лучшие из лучших!»

Доводы тренера Зико прозвучали для Киви очень убедительно. Она была очень рада, что ей выпал случай с ним пообщаться. Теперь она может с чистой совестью заполнить ту часть своей таблицы критериев и оценок, которая относится к «благоприятной среде».

| Критерий   | Степень важности                                    | Старшая школа «Рио» | Старшая школа «Амазонка»                                   |   |
|--|---|---------------------|--|---|
| Благоприятная среда для повышения индивидуального мастерства в футболе | Качество игроков в моей команде                     | Высокая             | +++++<br>Прекрасно, команда-чемпион                        | +++++<br>Прекрасно, команда-серебряный призер                           |
|  | Возможность участвовать в большом количестве матчей | Высокая             | ++<br>(к матчам допускаются только игроки первого эшелона) | +++++<br>(к матчам допускаются игроки всех уровней)                     |
|  | Качество тренерской работы                          | Средняя             | ++<br>(тренеры-звезды, но редко появляются на тренировках) | +++++<br>(великолепные тренеры, уделяют много личного времени ученикам) |
|  | Высокая   | +++                 | +++++  |   |





### КИВИ НАХОДИТ БЛАГОПРИЯТНУЮ СРЕДУ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ КУЛЬТУРЫ И ЯЗЫКА ДРУГОЙ СТРАНЫ

Теперь перед Киви стояла задача определить, какой из вариантов лучше с точки зрения освоения культуры и языка другой страны. Она связалась с приемной комиссией старшей школы «Рио» и получила там контактные данные трех американских учащихся, проходящих курс обучения в этой школе. Послав электронное письмо одному из них, она получила такой ответ: «Специальная программа для иностранных учащихся составлена хорошо. На всех уроках преподаватели говорят медленнее, чем обычно, чтобы каждый из нас, даже не владея в совершенстве португальским языком, мог следить за ходом мысли. Но если твоя цель — в совершенстве освоить бразильскую культуру и португальский язык, я бы посоветовал тебе поступать в старшую школу «Амазонка». Может быть, приемной комиссии и не понравятся мои слова, но я должен быть с тобой честным. Тебе следует действительно полностью погрузиться в другую культурную и языковую среду».

Вторая школьница из «Рио», которой написала Киви, жаловалась на большое количество амери-

канцев в школе: «В «Рио» тридцать с лишним американских учеников, которые вместе ходят на уроки и всей толпой зависают после школы. Они не тусуются с местными. Иногда у меня складывается такое впечатление, что я никуда и не уезжала из США. Многие из нас по-прежнему говорят по-португальски через пень-колоду, хотя живут здесь уже более двух лет».

Третий ученик чувствовал себя не лучше: «У меня нет ни одного друга из местных. Если ты действительно хочешь узнать местную культуру и в совершенстве овладеть иностранным языком, тебе лучше поступить в школу, где учатся только местные ребята. Так ты быстрее изучишь то, что хотела».

Киви была в шоке, прочитав эти письма, но все учащиеся были едины в своем мнении. На следующий день она спросила нескольких иностранных учеников, находящихся по программе международного обмена в школе, где учится Киви, какое окружение они считают наилучшим для учебы за рубежом. Точно так же, как и те ученики из «Рио», с которыми успела пообщаться Киви, все они подчеркнули важность полного погружения в чужеродную среду.

Теперь, имея на руках всю эту информацию, Киви заполнила оставшуюся часть своей таблицы «Критерии и оценки» (с. 132).



| Критерий   |   | Степень важности | Старшая школа «Рио»  | Старшая школа «Амазонка»  |
|--|---|------------------|--|---|
| Благоприятная среда для повышения индивидуального мастерства в футболе | Качество игроков в моей команде                     | Высокая          | +++++  | +++++   |
|  | Возможность участвовать в большом количестве матчей | Высокая          | ++<br>(к матчам допускаются только игроки первого эшелона) | +++++   |
|  | Качество тренерской работы                          | Средняя          | ++<br>(тренеры-звезды, но редко появляются на тренировках) | +++++<br>(великолепные тренеры, уделяют много личного времени ученикам) |
|  |   | Высокая          | +++  | +++++   |
| Благоприятная среда для овладения чужим языком и культурой             | Полное погружение в языковую и культурную среду     | Высокая          | ++<br>(более 30 американских учащихся)                     | +++++<br>(все учащиеся – бразильцы; ни одного иностранного учащегося)   |
|  | Специальная программа для иностранных учащихся      | Низкая           | +++++<br>(имеется; хорошая программа)                      | +<br>(отсутствует)  |
|  |   | Высокая          | +  | ++++  |
| Стоимость обучения (не должна превышать 3000 долл./год)                |   | Высокая          | +++<br>(3000 долл./год)                                    | +<br>(5000 долл./год)   |
| Желательно поближе к Рио-де-Жанейро                                    |   | Очень низкая     | +++++<br>(большой город, серфинг)                          | +++++<br>(маленький городок, горы)                                      |

Существует ли возможность получить стипендию?

Что ж, теперь все несколько усложнилось. Киви поняла, что лично для нее более привлекательной как с точки зрения футбольного окружения, так и с точки зрения культурного и языкового опыта, является старшая школа «Амазонка», а вовсе не «Рио». Но вопрос платы за обучение по-прежнему остается открытым. Если Киви действительно хочет попасть в старшую школу «Амазонка», ей надо найти источник финансирования.

## КИВИ НАХОДИТ ИСТОЧНИК ФИНАНСИРОВАНИЯ ОБУЧЕНИЯ

Сначала Киви попыталась найти организацию, которая могла бы предоставить ей стипендию для учебы в старшей школе «Рио», но потерпела сокрушительное фиаско. Школа «Амазонка» также не предоставляла стипендий иностранным учащимся. Киви нашла несколько правительственных стипендий и грантов от общественных организаций, но срок подачи заявлений по ним уже истек. Американская федерация футбола также не предоставляла никаких стипендий учащимся старших школ.

Киви не из тех хлюпиков, которых можно легко выбить из седла, но последние три дня она ходила, как в воду опущенная. Неужели после всех стараний ей все-таки придется поступать в школу «Рио»? Теперь эта мысль вызывала у нее чувство глубокой досады. Ведь она знала, что «Амазонка» представляет собой гораздо лучший вариант.

Во время утренней тренировки в субботу тренер Джонс подозревал Киви, ему было интересно узнать, какое решение приняла спортсменка. «Ну, Киви, чем закончился твой разговор с тренером Зико?» — поинтересовался он.

Киви ответила: «Тренер Джонс, большое спасибо, что вы меня познакомили с тренером Зико. Он дал мне много дельных советов. Теперь я убеждена, что старшая школа «Амазонка» — это именно то, что мне нужно. Но, — сказала она с огорчением, — есть один вопрос...»

Тренер Джонс озабоченно взглянул на девочку: «Какой вопрос?»

«Дело в том, что эта школа мне не по карману. Обучение стоит пять тысяч долларов в год, а это на-

много превышает мой бюджет. И со стипендией мне тоже не повезло...».

Тренер молча смотрел на Киви, насупив брови. И вдруг щелкнул пальцами. «Ну-ка, подожди секундочку, Киви!» — сказал он и набрал какой-то номер на мобильном телефоне. «Привет, Фил, это я. Как поживаешь? Слушай, помнишь Киви, нашу новенькую нападающую, о которой ты спрашивал после последнего матча?»

Кажется, тренер Джонс говорит с кем-то, кто внимательно следит за успехами девочки. Киви молча слушала и недоумевала, к чему ведет тренер Джонс. «Да... Точно... Старшая школа «Амазонка» в Бразилии. Да, она хочет ехать прямо сейчас. Пять тысяч долларов в год. Отлично, я передам ей, чтобы она к тебе зашла. Спасибо, Фил. Давай как-нибудь встретимся, пообедаем вместе».

Тренер Джонс сунул телефон в карман и повернулся к Киви с широкой улыбкой на лице. «Киви, пакуй чемоданы! — крикнул он. — Ты едешь в «Амазонку»!

Киви не знала, что и сказать. Она никак не могла взять в толк, что же, собственно, произошло. «Послушай, — сказал тренер Джонс, — это был директор по маркетингу компании «Nike». Компания хочет быть твоим спонсором. Она оплатит все: твоё обучение, расходы на жилье и питание. Она даже обеспечит тебя модными шмотками — все, что пожелаешь. Не плохо, правда? Переговори со своими родителями и ступай прямо в офис к Филу».

Киви не поверила своим ушам. Некоторое время она стояла, как вкопанная. Потом до нее дошел смысл слов, произнесенных тренером. И она подпрыгнула от радости: «Вот это да! Круто! Большое спасибо, тренер Джонс!»



## В АЭРОПОРТУ

Месяц спустя Киви стояла у терминала аэропорта имени Джона Кеннеди. Она отправлялась в Бразилию. Киви приняла предложение фирмы «Nike», которая обязалась оплачивать её обучение. Когда наступил момент расставания и девочка начала прощаться с родителями, братьями-близнецами, тренером Джонсом и товарищами по команде, её глаза вдруг расширились от изумления. «Я уже где-то видела это, именно эту сцену!..» И тут вспомнила, что все это уже снилось ей в ту ночь, когда она написала свой список предстоящих дел и решила спросить совета у тренера Джонса. Единственное отличие состояло в том, что она отправлялась в старшую школу «Амазонка», а не «Рио».

Киви подумала: «Пожалуй, мы действительно можем изменять свою судьбу, если стараемся быть кузнецами собственного счастья». Она улыбнулась и взошла по трапу самолета, преисполненная больших надежд.

Может быть, мы еще встретимся с Киви на чемпионате мира. Следите за событиями.



## АКТИВНО ФОРМИРУЙТЕ СВОЮ СУДЬБУ, ИСПЫТЫВАЯ НА ПРОЧНОСТЬ СОБСТВЕННЫЕ РЕШЕНИЯ

Похоже, что Киви предстоит жизнь, полная захватывающих приключений, не правда ли? Вы можете подумать, что ей просто повезло, но все это произошло именно потому, что девчонка подвергла сомнению собственное предвзятое мнение и предприняла активные действия, а еще потому, что она была не только талантливой футболисткой, но и тренировалась в поте лица много лет подряд, чтобы отшлифовать свое мастерство. Конечно, ее милый и добрый нрав также сыграл не последнюю роль: люди часто шли ей навстречу, оставив все свои дела. Как сказал Сенека, «везение — это то, что случается, когда подготовленность встречается с возможностью».

Киви преподнесла нам несколько ценных уроков:

- Проводи меньше времени в терзаниях и сомнениях и больше времени посвящай обдумыванию действий, которые могут приблизить тебя к цели, а затем — действуй.
- Спрашивай совета у сведущих людей. Не надо самому изобретать велосипед. Ищи информацию, которая поможет тебе принять наилучшее решение в данный конкретный момент.
- Ставь под сомнение весь ход своих мыслей и свои умозаключения. Задавай себе такие вопросы:
  - Что говорит «за» и что — «против»? Составлен ли мною исчерпывающий список? Какой из вариантов выглядит наиболее привлекательно с учетом всех «за» и «против»? Являются ли сформулированные мной «за» и «против» действительно «за» и «против»? Какие действия я могу предпринять, чтобы максимизировать факторы «за» и минимизировать либо полностью устранить факторы «против»?

- Какие конкретные критерии мне следует взять за основу? Верны ли мои критерии? Правильный ли вес я придаю каждому критерию?
- Верна ли моя оценка? На какой информации базируется моя оценка? Действительно ли она точна, актуальна и объективна? Какие действия я могу предпринять, чтобы повысить привлекательность имеющихся у меня вариантов?

Мы учимся на примере Киви, но даже она могла бы пойти дальше в своей оценке имеющихся вариантов. Действительно, старшая школа «Амазонка» — прекрасный вариант, но самый ли лучший? Киви должна была изучить другие школы в Бразилии или даже в других странах, в которых хорошо развит футбол. Конечно, у нее был ограниченный запас времени на принятие решения — все мы ограничены крайними сроками. Но важно всегда подвергать сомнению свои мысли и искать другие варианты, которые могли перед этим ускользнуть от нашего внимания.

Надеюсь, что из истории Киви вы извлечете для себя несколько практических советов, которые помогут в дальнейшем принимать более грамотные решения и все лучше обустраивать вашу жизнь.

Решать проблемы не так уж сложно, если научиться ставить перед собой четкую цель, разрабатывать план ее достижения и следовать этому плану, по ходу действия отслеживая свое продвижение к цели и внося необходимые изменения.

Если вы сделаете решение проблем своей привычкой, то сможете найти применение всем своим талантам и взять свою жизнь под контроль. Вы сможете решить не только свои проблемы, но и проблемы своей школы, фирмы или города — а может быть, даже всего мира.

## БЛАГОДАРНОСТЬ

Я хочу поблагодарить всех, кто непосредственно принимал участие во время создания моей книги, а также подготовки ее к печати, за оказанную мне поддержку. Прежде всего, огромное спасибо моей семье, друзьям, наставникам, одноклассникам, учителям, коллегам по консалтинговой фирме «McKinsey», которые работают в разных уголках мира. Огромная благодарность сотрудникам японского и американского издательств, где вышли японский оригинал этой книги и ее англоязычная версия, ее иллюстраторам, моему агенту и всему персоналу «Delta Studio», за все, чему они научили меня, за ту изысканную и приятную атмосферу, в которой проходил весь мой проект. В ближайшее время я планирую нанести каждому из вас персональный визит, чтобы лично выразить свою признательность.

Хотел бы также высказать особую благодарность бывшему руководителю представительства «McKinsey» в Японии Масао Хирано, моему редактору Кортни Янг, иллюстратору Аллену Сандерсу и сотрудникам «Delta Studio» Сеите Юи и Такаши Ямашита. Масао всецело поддерживал мои просветительские инициативы и создал мне все необходимые условия для написания этой книги. Кортни вложила так много времени и сил в редактирование этой книги — без Вашей благородной и теплой поддержки эта книга не смогла бы увидеть свет. Аллен, благодарю Вас за прекрасные рисунки — они придали книге особый шарм. Сеита и Такаши, спасибо вам за великолепную поддержку со стороны «Delta Studio» — вы сделали этот проект таким приятным, душевным и занимательным!