

ГЛАВА 7

ВЕРЬТЕ В ПРОСТОЕ РЕШЕНИЕ

Верите ли вы в то, что можете это сделать, или верите в то, что не можете, — вы в любом случае правы.

Генри Форд,
американский промышленник

«Нэт, ты не понимаешь, эта штука себе на уме!» Не могу вспомнить, сколько раз мне приходилось слышать подобные заявления за все те годы, что я занимаюсь решением проблем. Когда люди наделяют неодушевленные предметы, машины и системы человеческими свойствами, это означает, что они спасовали и простого (или вообще какого бы то ни было) решения проблемы, по их мнению, не существует.

Похожие слова я слышал о людях («С ним совершенно невозможно договориться» или «У меня нет к этому

способностей») и о проблемах со здоровьем («Просто у меня слишком требовательный организм»). Превращая проблему в загадку, вы подтверждаете, что не можете применить к ней рациональный подход. Вы как бы говорите: потенциальное решение, видимо, слишком сложное, поэтому давайте не будем ломать голову над проблемой и просто притерпимся к ней. Вполне очевидно, что подобный ход мыслей ведет к провалу.

Люди мифологизируют сложные проблемы, потому что находят в этом утешение. Если проблема становится фантастическим гигантом, мы можем сказать себе, что справиться с ней нам мешают ее необычайные особенности, а не отсутствие навыков. «Это больше искусство, чем наука», — разводим мы руками и уже не несем ответственности за устранение первопричины.

Хорошие специалисты по решению проблем верят в то, что у любой сложной проблемы есть простое решение и они сумеют отыскать его с помощью тщательного разбора ситуации. Эта уверенность побуждает их ответственно браться за дело — им не приходит в голову прятаться от проблемы.

Что я подразумеваю под простым решением? Как только вы найдете истинную первопричину — одну или две переменные, не работающие должным образом в сложной системе, — вы будете точно знать, что пошло не так. Оценить это можно следующим образом: во-первых, перед вами развернется наглядная картина, в которой есть причина и следствие, и вам не придется принимать на веру слова эксперта; во-вторых, вы сможете осознанно повторить данную проблему, используя модель отказа.

ЧТО ПРОИСХОДИТ, КОГДА ВЫ ВЕРИТЕ В СЛОЖНОЕ РЕШЕНИЕ

Я помню, как столкнулся со сложнейшей проблемой — мне нужно было навести порядок в гардеробе. Мы с женой держим вещи в одном шкафу и в какой-то момент уже начали мешать друг другу. Мне было трудно рассортировать одежду и уместить ее в свою половину шкафа. Тогда я еще не верил в простые решения. Я думал, что мне нужно многое изменить: полностью переосмыслить систему хранения или регулярно отправлять часть сезонных вещей на чердак. Обдумывая сложное решение, я понял, что меня раздражает эта ситуация. Я смотрел на ту часть шкафа, где хранилась одежда жены, и во мне зарождалось искушение поискать решение именно там.

Мой друг, в это время как раз читавший книгу об упрощении жизни, сказал: «Нет, это совсем не сложно! Просто избавься от вещей, которыми не пользуюсь, и у тебя не будет проблем с организацией и хранением». Осознав, что это возможно, я за полтора часа убрал из шкафа все вещи, которые давно не надевал. Держа в руках одну из тридцати самых любимых своих футболок, я решил отдать на благотворительность больше половины гардероба — те вещи, которые носил редко или вообще не носил. Когда я избавился от них, у меня появилось множество пустых ящиков и полок. Теперь мне легко выбирать, что надеть, я ношу только то, что мне нравится, а вся моя лишняя одежда пригодилась другим людям.

Если вы не верите в то, что у сложной проблемы может быть простое решение, значит, вы убеждены в том, что ее

решение должно быть сложным. Сложные решения легко придумать, но они, как правило, обходятся недешево. Вместо того чтобы разобраться в причинах поломки, вы просто покупаете новую вещь. Порой это решает проблему, а порой нет — как было в случае с насосными уплотнителями на химическом предприятии. Если это не помогает, вы ищете еще одно сложное решение, например увеличиваете толщину уплотнительных прокладок. Или начинаете чаще их менять по мере того, как они выходят из строя. Но даже если эти сложные решения работают, они не излечивают заболевание, а лишь устраниют симптомы. Особенно обидно, что компания при этом считает, будто проделала большую работу и эффективно использовала ресурсы для решения высокоприоритетной задачи.

Приведу классический пример сложного решения. В заводском цехе происходит сбой оборудования, и специалисты компании единогласно высказываются за покупку новой техники. На первый взгляд, для этого нужны только деньги. Безусловно, это так: критически важные объекты любого производства, как правило, стоят дорого и на покупку нового оборудования нередко приходится брать в долг. Но если вы никогда не были на заводе, то не можете себе представить, насколько сложным в действительности является это решение. Заводской цех буквально набит оборудованием — конвейерами, трубами, стеллажами для хранения, электрическими кабелями. Вообразите, какие усилия нужны для того, чтобы просто вынести одну машину и установить другую, и вы согласитесь с тем, что

это пугающая задача. Весь этот кавардак вы получаете, выбирая сложное решение. А могли бы выбрать простое — разобраться с неисправностью старой машины, и она продолжила бы обеспечивать потребности компании еще лет десять.

На одном химическом предприятии, с которым мы работали, была очистная установка, предназначенная для разделения опасного побочного продукта химического производства на две инертные составляющие. Спустя несколько лет работы эта установка очищала уже менее 50% химического вещества — со всем остальным нужно было разбираться как-то иначе. Предприятие решило данный вопрос следующим образом: платило приличные деньги другой компании, которая вывозила побочный продукт на свою территорию и там самостоятельно очищала его.

Когда к этой ситуации привлекли хороших специалистов по решению проблем, они взялись за поиск ее непосредственной первопричины. Они неустанно изучали детали проблемы, разбирались в основах и наконец, измерив силу потока воздуха, проходящего через критическую точку сепаратора, обнаружили, что он слишком слабый.

После этого сняли нагнетательную трубу и, тщательно осмотрев ее, обнаружили, что она забита ржавчиной, образовавшейся из-за влажности, и потому пропускает мало воздуха (который играл важную роль в процессе очистки). Специалисты прочистили трубу, установили на входе влагопоглотитель, и оборудование снова заработало. Когда

решение проблемы было найдено, организация поняла, что его осуществление гораздо более выгодно для нее с финансовой точки зрения, чем обходной путь с отправкой вещества на переработку в другое место.

ПОЧЕМУ ЛЮДИ ВЕРЯТ В СЛОЖНЫЕ РЕШЕНИЯ

Чтобы лучше понять причины, давайте изучим опыт тех, кто пытается решить сложные проблемы. Учтите, что большинство людей гораздо чаще сталкиваются с плохим решением проблем, как правило, усложняющим все происходящие процессы. Сотрудники многих организаций настолько привыкли к этому шаблону, что искренне убеждены: сложные проблемы должны иметь сложное решение. Встретившись же с простым, изящным решением, люди реагируют отрицательно: по их мнению, простое решение свидетельствует о том, что и проблема была простой, и раз они позволили ей просуществовать так долго, значит, они некомпетентны. Поэтому во многих компаниях на сотрудников оказывается политическое давление, косвенно исключающее возможность простого решения сложной проблемы.

Определитесь с этим вопросом прямо сейчас. Если вы считаете, что сложные решения работают лучше простых, если вы предпочитаете сначала поугадывать решение, а затем изобрести сложный план его выполнения, можете с чистой совестью закрыть эту книгу. Но если вы еще сомневаетесь, подумайте: в мире может оказаться гораздо больше простых решений, чем вы предполагали, и избыточное усложнение подхода только мешает их найти.

ЧТО ПРОИСХОДИТ, КОГДА ВЫ ВЕРИТЕ В ПРОСТОЕ РЕШЕНИЕ

Представьте, что вас иногда мучает бессонница; вероятно, вы даже принимаете снотворное. Это лекарство небезопасно: оно способно вызвать зависимость. Возможно, что вы совершенно не догадываетесь о том, с чем связана ваша бессонница, а возможно, точно знаете причину: «Я плохо сплю каждый раз, когда ем сыр на ужин, так как у меня легкая форма непереносимости лактозы». Это несложно подтвердить на практике: поев сыр, вы плохо спите, когда же вы отказываетесь от сыра, то спите нормально.

Простое решение, полученное в результате правильного разбора сложной проблемы, всегда дает оптимальный результат, какой бы ни была ваша цель.

Если вы верите в простое решение, вы ведете себя по-другому. Во-первых, вы стремитесь устраниТЬ проблему, а не обойти ее, ведь вы можете представить себе будущее, в котором эта проблема полностью, экономно и просто решена. Во-вторых, вы не станете соглашаться на сложные решения. Если вы знаете, что ваша термоупаковочная машина рвет полиэтиленовую пленку, потому что нормально работать ей мешает такая простая вещь, как потерявшийся болт, вы вряд ли сочтете это серьезным поводом для покупки новой машины взамен старой.

Не путайте веру в простое решение с надеждой на простую догадку, которая вдруг окажется правильной. Догадки обычно ведут к провалу. Возьмем проблему лишнего веса. Многие мои друзья пробовали похудеть, но безрезультатно.

Они говорили себе:

- Возможно, я страдаю от лишнего веса, потому что у меня нет беговой дорожки.
- Возможно, это потому, что в моем рационе много жира.
- Возможно, это потому, что у меня нет личного тренера.
- Возможно, чтобы сбросить вес, мне нужно пропускать один прием пищи.
- Возможно, я должен поголодать, а затем позволить себе «свободный день».

Вы, полагаю, можете дополнить этот список. Однако все эти предположения не помогут справиться с такой сложной проблемой, как лишний вес. Мои друзья, как и многие другие люди, не решили свою проблему, потому что пытались сделать это наугад. Одни решения были очень сложными, другие вообще почти не имели отношения к поставленной цели.

Всем им удалось сбросить лишний вес только после того, как они поверили в существование простого решения и приступили к его поискам; это позволило им двигаться в нужном направлении и найти первопричину своей проблемы. Они не пользовались модными диетами или «безотказными способами похудеть» — они выстроили решение, в основе которого лежало четкое понимание сути их сложностей.

В своем доме я долго боролся с проблемой туалетной бумаги, которая всегда заканчивалась в самый неподходящий момент. Я просил домашних проявлять бдительность, но это было сложное решение, оно не работало и лишь приводило

ХВАТИТ ГАДАТЬ!

к ссорам. Наконец я просто купил вертикальную подставку (рис. 7.1): с тех пор туалетная бумага заканчивалась редко и мы всегда заранее знали, когда пришла пора пополнить запасы.



Исправьте проблему — найдите более простое решение



Рис. 7.1. Простое решение

Однажды я консультировал компанию, которая производила пластиковые тубы для косметики класса люкс. Тубы изготавливали на одной машине, а затем переносили на штифты, соединенные длинными вращающимися цепями, чтобы они остывли на воздухе. Следующим этапом процесса была печать на тубе соответствующего рисунка. Для этого тубу сбрасывали со штифта в вакуумный коллектор, который втягивал ее и отправлял на принтер.

Проблема заключалась в том, что тубы иногда промахивались мимо коллектора и отлетали, потому что штифты не всегда стояли прямо, а цепь могла двигаться несинхронно. Я помню бедного механика, который еженедельно тратил массу времени на выпрямление штифтов, чтобы тубы попадали куда нужно. Штифты сгибались, потому что периодически что-то в машине шло не так. Сотрудники много спорили о том, как можно заставить штифты всегда оставаться абсолютно прямыми, но это казалось недостижимым. Кое-кто считал, что нужно менять систему целиком, но постепенно всеми овладело смирение: большинство поверили в то, что нынешнее решение (механик, тратящий много времени на неблагодарный труд) — неотъемлемая часть производственного процесса.

Тщательно изучив проблему и выявив критические переменные, я смог найти постоянное решение, для реализации которого потребовалось всего полчаса. Мы установили большое ограждение, чтобы тубы, пролетающие мимо коллектора, отскакивали обратно и все же попадали на место. Просто и элегантно. Механики были счастливы.

Предвижу некоторый скептицизм с вашей стороны: «А что, если простого решения *не существует?*» Давайте

поразмышляем о том, что это может значить. В состоянии ли мы понять законы физики, химии или биологии, от которых зависит происходящее? Конечно. Способны ли мы, даже зная первопричину проблемы, прийти к сложному решению? Вероятно, да. Однако отсутствие понимания точно не приведет нас к более простому решению.

Пока вы не верите в простое решение, вы вряд ли найдете его, независимо от того, существует оно или нет. Но как правило, оно существует. И если вы хотите стать хорошим специалистом по решению проблем, вам нужно научиться верить и, следовательно, вести себя так, как будто простое решение есть. Единственный способ развить в себе такую убежденность — чаще подкреплять свою веру доказательствами.

На моих тренингах мы решаем проблемы, сложность которых постепенно повышается. Когда люди находят изящные решения для ситуаций, казавшихся им довольно сложными, они обретают уверенность в своих силах и в дальнейшем уже не боятся работать с более замысловатыми задачами. Для начала вы должны научиться разбирать до первопричины простые проблемы, а затем можно переходить к сложным. Если вам трудно даже начать, найдите подходящего наставника, готового поделиться с вами своим опытом.

ЧЕСТЬ И ХВАЛА ПРОСТЫМ РЕШЕНИЯМ

Простые решения во многих ситуациях могут быть приняты в штыки — люди думают, что их наличие свидетельствует о простоте проблемы, и если они все-таки существуют,

значит, кто-то оплошал. Представьте, что вы приходите в зал заседаний компании, производящей туалетную бумагу, и говорите: «Все наши проблемы на производстве создавал один незакрепленный болт!» Или заходите в кабинет директора химического завода и заявляете: «Можно было не тратить столько денег на переработку химических отходов в сторонней компании — требовалось просто поменять одну ржавую трубу!» Вряд ли эти слова будут приняты с восторгом.

После того как решение найдено, по-настоящему хорошие специалисты не забывают подчеркнуть всю ценность процесса решения проблемы и ее сложность. Люди непосвященные могут посчитать простое решение плохим вариантом, поэтому обязательно разъясните им, каким путем вы пришли к успеху.

Специалистов, работающих с клиентами из сферы бизнеса, я учу сообщать о своих выводах следующим образом. Во-первых, надо представить данные, которые доказывают, что проблема действительно решена. В конце концов, это самое главное, и жестоко заставлять людей гадать, пока вы рассказываете подробности. Затем сообщите по порядку, с самого начала, обо всех предпринятых шагах и раскройте выбранный способ решения проблемы. На сладкое оставьте найденное простое решение.

Жизнь становится лучше, когда вы уверены в том, что можете решить любую проблему. Когда же вы точно знаете, что способны сделать это элегантно и просто, мир вокруг меняется. Если вы докопались до первопричины и уже нашли оптимальное решение, воплотить его будет несложно:

ХВАТИТ ГАДАТЬ!

поскольку оно будет экономным и привлекательным, вы легко убедите свою компанию или свою семью в том, что именно оно даст искомый результат.

ПРЯМО СЕЙЧАС: ПОВЕРЬТЕ В ПРОСТОЕ РЕШЕНИЕ

Вспомните ситуацию, когда вы столкнулись с проблемой, решить которую оказалось намного проще, чем вы предполагали. Возможно, у вас возникла размолвка с кем-то и вы думали, что человек взорвется, если вы попытаетесь обсудить с ним этот вопрос, но все прошло отлично. Держите в уме эту историю, когда будете искать простое решение для проблем, над которыми работаете.