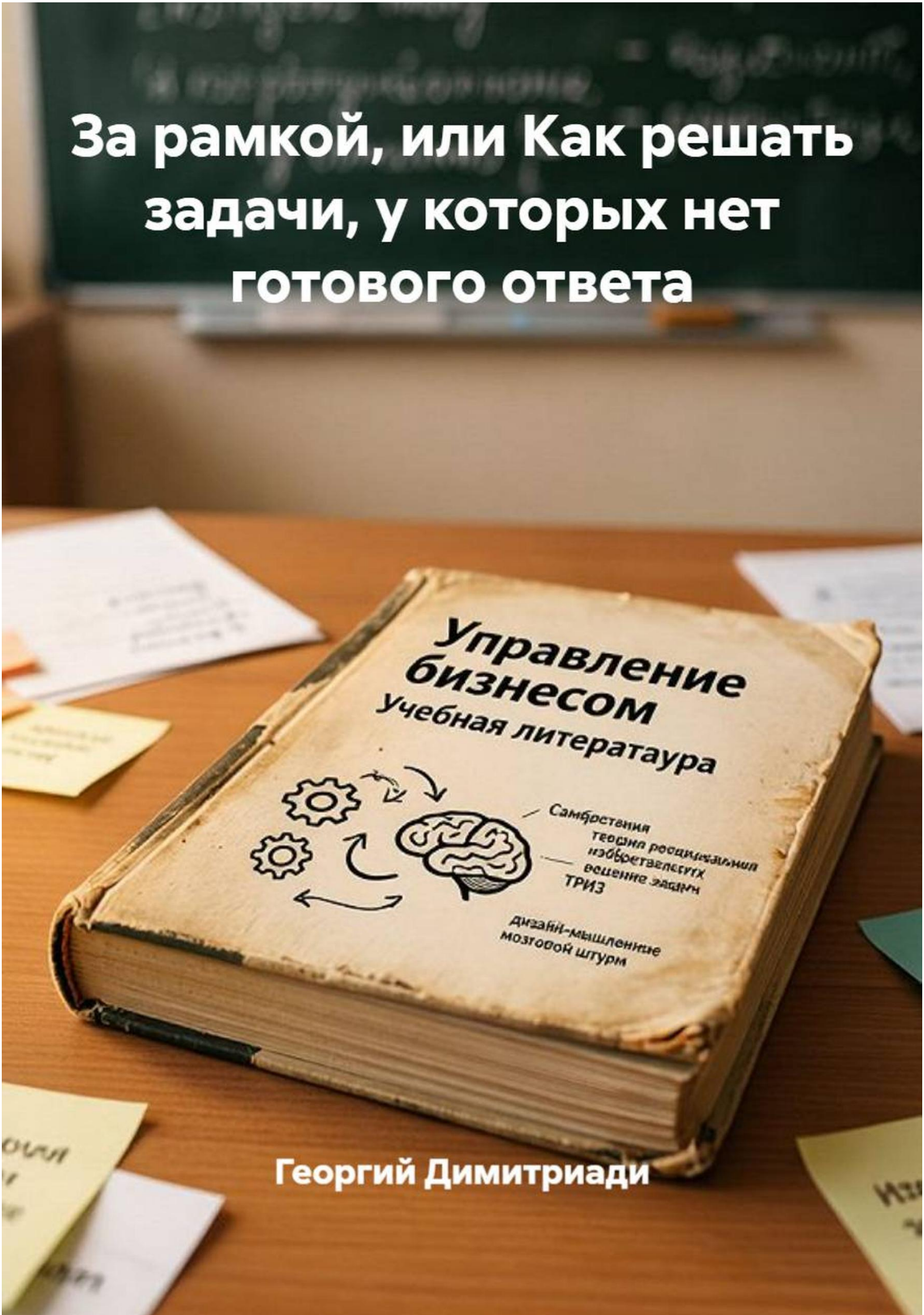
За рамкой, или Как решать задачи, у которых нет готового ответа



Георгий Димитриади

Георгий Димитриади

За рамкой, или Как решать задачи, у которых нет готового ответа

«Автор»
2026

Димитриади Г.

За рамкой, или Как решать задачи, у которых нет готового ответа / Г. Димитриади — «Автор», 2026

Инструкции не работают, когда мир меняется. Эта книга — практический набор инструментов для решения задач, у которых нет правильного ответа в конце учебника.Автор объединяет три главных метода мышления:ТРИЗ: жесткий алгоритм для устранения технических и бизнес-противоречий.Дизайн-мышление: эмпатия для создания продуктов, которые люди действительно хотят использовать.Латеральное мышление: взлом шаблонов, когда логика заходит в тупик.Вы научитесь препарировать проблемы, преодолевать психологическую инерцию и находить неочевидные решения. От российских финтех-сервисов до бытовых конфликтов - это технология изобретательства для предпринимателей, менеджеров и всех, кто хочет перестать биться головой о бетонные блоки реальности.

© Димитриади Г., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Введение. Смерть инструкций и рождение выбора 5
Часть I. Анатомия проблемы: Прежде чем лечить, нужно поставить диагноз 7
Глава 1. Деконструкция: Что перед нами на самом деле? 8
Глава 2. Психологическая инерция: Враги внутри 11
Конец ознакомительного фрагмента. 12

Георгий Димитриади
За рамкой, или Как решать задачи, у которых нет готового ответа

Введение. Смерть инструкций и рождение выбора

Представьте, что вы ведёте машину по навигатору. Синий указатель на экране безапелляционно командует: «Через 200 метров поверните направо». Вы поворачиваете и упираетесь в бетонный блок. Ремонт дороги. Карта не обновлена. Что вы сделаете? Большинство из нас на секунду впадает в ступор. Синий указатель молчит, он не знает, что делать с бетонным блоком. Инструкция закончилась там, где началась реальность.

Мы живём в эпоху бетонных блоков.

Всё наше образование, вся корпоративная культура и воспитание приучили нас к тому, что на любую ситуацию есть правильный ответ. В конце учебника. В базе знаний компании. В инструкции по эксплуатации. Мы стали блестящими исполнителями алгоритмов. Мы умеем делать то, что уже придумано, и делать это быстро. Но когда жизнь подкидывает задачу, которой нет в инструкции - будь то внезапное падение спроса на ваш основной продукт, конфликт с ключевым сотрудником, который невозможно решить по уставу, или просто необходимость придумать, как развлечь ребёнка в дождливый день в квартире под Рязанью, - наш мозг даёт сбой.

Мы ищем кнопку «Повторить», а её нет.

Нестандартная задача - это не ошибка в системе. Это сигнал о том, что система изменилась. Бетонный блок на дороге - это не повод выйти из машины и ждать, пока его уберут. Это повод впервые за долгое время поднять глаза от навигатора и посмотреть на местность. Увидеть просёлочную дорогу, объезд через поле или даже понять, что вам вообще не нужно ехать в ту точку, куда вёл синий указатель.

Эта книга - не сборник готовых ответов. Готовые ответы устаревают быстрее, чем успевают попасть в печать. Эта книга - набор инструментов для создания собственных ответов. Мы привыкли думать, что способность находить выход из безвыходных ситуаций - это удел гениев, озаряемых музой. Это не так. Решение нестандартных задач - это технология. Такая же, как вождение автомобиля или приготовление сложного блюда. Ей можно научиться.

В этой книге мы разберём три фундаментальных взгляда на проблему:

Взгляд инженера (ТРИЗ): как увидеть объективные законы развития ситуации и предсказать следующий шаг, обходя тупики, в которые упираются другие.

Взгляд гуманиста (Дизайн-мышление): как понять, что на самом деле нужно человеку (включая вас самого), а не что он просит на словах.

Взгляд провокатора (Латеральное мышление): как намеренно сломать собственную логику, чтобы найти решение там, где его не может быть.

Мы не будем витать в облаках абстрактной философии. Каждый подход, о котором пойдёт речь, будет разобран на конкретных, современных примерах. Мы поговорим о том, как принципы изобретательства помогают создавать беспилотники, которые не падают, как дизайн-мышление спасает умирающие бренды, и как простой сдвиг перспективы помогает найти работу в новой реальности.

Вы не найдёте здесь эзотерики и призывов «просто мыслить позитивно». Вместо этого вы получите алгоритмы. Иногда они покажутся вам излишне механистичными, почти жестокими

в своей логике. Это нормально. Цель - не полюбить проблему, а решить её с минимальными затратами ресурсов.

Мир больше не даёт нам инструкций. Он даёт только бетонные блоки. Пора научиться строить объезды.

Готовы свернуть с привычного маршрута? Тогда перелистывайте страницу.

Часть I. Анатомия проблемы: Прежде чем лечить, нужно поставить диагноз

Большинство провалов в решении сложных задач происходит не на этапе поиска ответа, а на этапе понимания вопроса. Мы бросаемся искать решение, вооружившись молотком, будучи уверенными, что перед нами гвоздь. А это может быть кнопка, стекло или живая ткань. Разные материалы требуют разных инструментов.

В этой части мы научимся останавливать первый, самый мощный порыв - немедленно что-то делать - и заменять его дисциплиной наблюдения. Мы разберем, как препарировать проблему, отделяя ее истинную суть от шелухи наших страхов, привычек и корпоративных ритуалов.

Глава 1. Деконструкция: Что перед нами на самом деле?

В 1960-х годах инженеры бились над задачей: как сделать так, чтобы торпеды при выстреле не разрушали собственную акустическую систему от удара о воду? Усиливали корпус, добавляли амортизаторы - система становилась тяжелее, сложнее и все равно ломалась. Решение пришло, когда кто-то переформулировал задачу. Вместо «Как защитить систему от удара?» спросили: «А зачем системе вообще испытывать удар?». В итоге торпеду стали запускать из капсулы, заполненной воздухом. Удар о воду принимала на себя капсула, а торпеда выходила в воду плавно. Система осталась прежней, изменилось только «обрамление».

90% нестандартных задач - это стандартные задачи, которые неправильно сформулированы. Наш мозг ленив. Когда мы слышим «Нам нужно увеличить продажи», он мгновенно подсовывает шаблон: «Дать скидку» или «Нанять больше менеджеров». Это не мышление, это воспроизведение. Деконструкция - это способ взломать этот автоматизм.

В архивах патентного бюро есть одна поучительная история. В начале XX века инженеры столкнулись с проблемой: при глубоководной ловле рыбы сети часто путались и рвались о неровности дна. Задача стояла так: «Как сделать сеть более прочной и устойчивой к зацепам?». В ход пошли стальные тросы, утяжелители, новые узлы. Сети стали неподъемными, их все равно срывало штормом, а рыба пугалась грохота металла. Решение пришло не от кораблестроителя, а от биолога, который посмотрел на актинию. Она не сопротивляется течению, она его использует. Новая формулировка задачи звучала иначе: «Как сделать так, чтобы сеть не боролась с дном, а мягко огибала его?». Так появились гибкие, сетчатые конструкции, которые под давлением воды просто прижимались к грунту, а при подъеме - расправлялись. Проблема прочности решилась через отказ от самой идеи прочности в ее привычном понимании.

Мы постоянно путаем эти две задачи: «как сделать прочнее» и «как не цепляться». Наш мозг - это машина по экономии энергии. Когда мы сталкиваемся с проблемой, он не анализирует ее с нуля. Он лезет в библиотеку памяти, находит самый похожий паттерн и выдает готовый ответ. «Продажи падают?» - «Дайте скидку». «Сотрудник ленится?» - «Лишите премии». «Скучно жить?» - «Купите новую вещь». Это не мышление. Это рефлекс. Деконструкция - это хирургический инструмент, который позволяет вскрыть этот рефлекс и посмотреть, из чего на самом деле состоит болезнь.

Достоинства подхода: Он экономит месяцы работы и миллионы бюджетов. Часто выясняется, что решать нужно совсем не ту задачу, которую поставили изначально. Он снимает мнимую сложность, обнажая простые физические или логические противоречия. **Недостатки:** Требует интеллектуальной честности. Трудно признаться себе или начальству, что три месяца команда решала не ту задачу. Велик соблазн остаться в привычных, комфортных терминах.

Пошаговая инструкция по деконструкции:

Запишите задачу как она дана. Используйте точные слова заказчика или ваши собственные первые мысли. Например: «Нам нужно разработать новый функционал для приложения, чтобы удержать пользователей».

Задайте вопрос «Зачем?» пять раз. Это техника, пришедшая из производственной системы Toyota. Она вскрывает истинную потребность.

Зачем новый функционал? - Чтобы удержать пользователей.

Зачем их удерживать? - Чтобы они не уходили к конкурентам.

Зачем они уходят? - Потому что наше приложение не помогает им решить их вечернюю рутину.

Почему оно не помогает? - Потому что оно требует активного внимания, а вечером люди хотят отдыхать.

Зачем им отдыхать с нашим приложением? - Чтобы чувствовать контроль над своей жизнью перед сном.

Итог: Задача не в «новом функционале», а в «создании чувства контроля без усилий».

Определите Идеальный Конечный Результат (ИКР). Это классический прием ТРИЗ. Спросите себя: «А как должна выглядеть ситуация, если бы мы вообще ничего не делали, а задача решилась сама?» *ИКР в нашем примере:* Пользователь чувствует контроль над жизнью, просто открыв приложение, не совершая в нем никаких действий.

Найдите скрытое противоречие. Любая сложная задача - это конфликт. «Нужно, чтобы приложение было функциональным (много кнопок), но при этом максимально простым (мало кнопок)». «Нужно собрать данные о пользователе (для контроля), но не утомлять его вопросами».

Сформулируйте новую задачу. «Как дать пользователю ощущение вечернего контроля через пассивное потребление данных, а не через активные действия?»

Примеры:

Бизнес: Кофейня в бизнес-центре.

Дано: «Падает выручка в 11 утра. Нужно придумать акцию».

Деконструкция: Зачем людям кофе в 11? Чтобы проснуться или сделать паузу. Почему не идут к нам? Потому что очередь из тех, кто берет кофе перед планеркой в 10:00.

Противоречие: Нужно обслужить быстро, но люди хотят уюта и неспешности.

Решение: Не акция, а «тихая зона». Выделение отдельного стола с табличкой «Кофе без очереди и разговоров», где бариста просто ставит уже оплаченный через приложение стакан. Задача была не в скидке, а в экономии социального ресурса.

Быт: Прокрастинация перед уборкой.

Дано: «Мне нужно убраться в квартире, но я не могу начать».

Деконструкция: Зачем нужна уборка? Чтобы было чисто. Что пугает? Объем работы, необходимость принять 1000 решений (куда положить эту бумажку?).

ИКР: Квартира становится чистой сама, без моего участия в принятии решений.

Решение: Метод «круга». Вы не убираете комнату. Вы берете коробку и просто ходите по кругу, скидывая в нее весь мусор. Потом - круг, где вы собираете только одежду. Потом - только посуду. Вы убрали задачу принятия решений. Осталась только механика.

3. **Технологический продукт: Ложные уведомления.**

Проблема-шум: «Пользователи отключают уведомления в нашем приложении, мы теряем охваты. Нужно придумать, как заставить их включить их обратно».

Деконструкция (5 почему): Почему отключают? - Мешают. Почему мешают? - Приходят ночью и не по делу. Почему не по делу? - Мы шлем всё подряд, чтобы "быть на связи"».

Противоречие: Нам нужно прислать маркетинг, но нельзя раздражать.

Проблема-суть: Как сделать так, чтобы уведомление воспринималось как полезная услуга, а не как спам?

Решение: Внедрение «умной тишины» и приоритезации. Пользователь сам выбирает: «будить меня только если срочная задача от босса». Охват падает на 10%, но лояльность растет на 200%. Задача была не в «включении уведомлений», а в «возвращении доверия».

Личный тайм-менеджмент: Синдром «горящего хвоста».

Проблема-шум: «Я ничего не успеваю, мне нужно работать больше часов».

Деконструкция (5 почему): Почему не успеваю? - Делаю задачи до последнего. Почему? - Не могу начать, кажется, что времени еще много. Почему? - Задача кажется огромной и страшной. Почему? - Я не знаю, с какого конкретного физического действия она начинается.

Противоречие: Я должен знать весь план, чтобы чувствовать себя в безопасности, но я не могу составить план, потому что задача слишком большая и непонятная.

Проблема-суть: Как начать делать большую задачу, не имея плана целиком?

Решение: Правило двух минут. Декомпозиция не всего проекта, а только первого шага. «Не написать отчет», а «открыть документ и написать заголовок». ИКР: задача начинает делаться сама от одного микро-усилия.

Мы научились вскрывать задачи. Мы поняли, что за криком «Нам нужен новый дизайн!» часто прячется шепот «Мы боимся, что наш продукт устарел». Но знать анатомию - еще не значит вылечить пациента.

Теперь, когда мы видим проблему в истинном свете, на сцену выходит главный саботажник - наша собственная голова. В следующей главе мы поговорим о психологической инерции. О том, почему, даже зная, что нам нужно «доверие, а не контроль», мы всё равно продолжаем писать сотрудникам в 22:00 с вопросом «Ну что там?». И как научиться выключать этот автопилот.

Глава 2. Психологическая инерция: Враги внутри

В 1970-х годах советские инженеры столкнулись с парадоксом. Нужно было создать сверхмощный двигатель для нового самолета. По всем расчетам, лопатки турбины должны были разрушиться от колоссальных центробежных сил. Металл просто не выдерживал. Десятки НИИ бились над созданием новых сверхпрочных сплавов. Сплавы получались золотыми по цене и хрупкими в работе. Решение нашел молодой специалист, который задал вопрос, звучавший как ересь: «А почему лопатка вообще должна быть цельной?». Психологическая инерция заключалась в самом образе «лопатки» - куска металла. Как только они разрешили себе мысль, что лопатка может быть полой внутри и охлаждаться потоком воздуха, проблема сверхпрочных сплавов отпала. Двигатель создали, используя обычный, проверенный металл, но в новой геометрии.

Самый прочный материал во Вселенной - это не титан и не алмаз. Это наша уверенность в том, что «всегда делали так». Психологическая инерция - это невидимый каркас, на котором держится наша картина мира. Мозг строит его годами, чтобы не тратить калории на переосмысление каждой дверной ручки или каждого делового письма. Это полезная функция, она позволяет нам ездить на работу на автопилоте. Но когда мы пытаемся решить нестандартную задачу, этот автопилот ведет нас прямиком в бетонную стену.

Достоинства подхода (осознания инерции): Он возвращает вам авторство. Вы начинаете видеть, где действуете по своей воле, а где - по программе, написанной кем-то другим (учителем в школе, первым боссом, рекламой). Это дает невероятную свободу маневра. Вы понимаете, что многие «железные» правила - просто привычки.

Недостатки: Это некомфортно. Борьба с инерцией - это всегда микро-стресс. Мозг будет сопротивляться, нашептывая: «Не выдумывай, сделай как все, так безопаснее». Кроме того, разрушив старый шаблон, вы на время теряете опору. Плыть без карты страшно, даже если карта вела на рифы.

Пошаговая инструкция по преодолению инерции:

Инвентаризация «Священных коров». Выпишите 5 правил, которые в вашей сфере или жизни считаются незыблемыми. «Клиент всегда прав», «Встречи должны длиться час», «Хороший дизайн - это минимализм», «Нельзя просить о повышении чаще раза в год».

Метод «Наоборот» (Вызов). Возьмите одно правило и сделайте ровно наоборот. Не для реализации, а для разминки ума. Что будет, если встречи длятся 5 минут? Что будет, если дизайн - это абсолютный максимализм, кричащий хаос? Что будет, если мы скажем клиенту, что он неправ?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.