

Care e ?roblema ta?

Traducere din
engleză de
Raluca Chifu

Ca să-ți rezolvi cele mai
complicate probleme,
schimbă **problemele**
pe care le rezolvi

THOMAS
WEDELL-WEDELLSBORG



Titlul și subtitlul originale: *WHAT'S YOUR PROBLEM
To Solve Your Toughest Problems, Change the Problems You Solve*
Autor: Thomas Wedell-Wedellsborg

Original work copyright © 2020 Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press via Agentia Literara LIVIA STOIA

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement

© Publica, 2021, pentru ediția în limba română

Toate drepturile rezervate. Nicio parte din această carte nu poate fi reprodusă sau difuzată în orice formă sau prin orice mijloace, scris, foto sau video, exceptând cazul unor scurte citate sau recenzii, fără acordul scris din partea editorului.

Pentru Paddy Miller

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

WEDDELL-WEDDELLSBORG, THOMAS

Care e problema ta? : ca să-ți rezolvi cele mai complicate probleme, schimbă problemele pe care le rezolvi / Thomas Wedell-Wedellsborg ; trad. din lb. engleză de Raluca Chișu. - București : Publica, 2021

ISBN 978-606-722-454-2

I. Chișu, Raluca (trad.)

359.9

EDITORI: Cătălin Muraru, Silviu Dragomir

DIRECTOR EXECUTIV: Adina Vasile

REDACTOR ȘEF: Ruxandra Tudor

DESIGN COPERTĂ: Alexe Popescu

REDACTOR: Cristina Bălan

CORECTORI: Rodica Crețu, Cătălina Călinescu

DTP: Răzvan Nasea

Cuprins

Partea I

Rezolvă problema potrivită

Introducere

Care e problema ta? 11

Capitolul 1

Reformularea 21

Partea a II-a

Cum să reformulezi

Capitolul 2

Pregătește-te 37

Capitolul 3

Formulează problema 49

Capitolul 4

Privește dincolo de formulare 67

Capitolul 5

Regândește obiectivul 83

Capitolul 6

Analizează aspectele pozitive 99

Capitolul 7

Privește în oglindă 115

Capitolul 8

Adoptă perspectiva celorlalți 129

Capitolul 9

Mergi mai departe 145

Partea a III-a

Anihilează opoziția

Capitolul 10

Trei diferențe tactice 161

Capitolul 11

Când oamenii se opun reformulării 179

Concluzie

Cuvânt la despărțire 191

Anexă. Lecturi recomandate 195

Note 203

Mulțumiri 225

Despre autor 229

Rezolvă problema potrivită

Introducere

Care e problema ta?



REZOLVI PROBLEMELE CORECTE?



Am să încep cu o întrebare. Răspunde în numele echipei tale, al locului tău de muncă, al societății din care faci parte, al familiei tale sau doar în numele tău:

Cât de mult irosim - timp, bani, energie, chiar vieți - rezolvând problemele greșite?

Am adresat această întrebare mai multor oameni din toată lumea și rareori răspunsul a fost considerat nesemnificativ. Dacă propriul răspuns te surprinde, iată încă o întrebare:

Ce-ar fi dacă am putea rezolva mai bine problemele corecte?

Ce s-ar putea schimba în viața ta - sau a oamenilor și cauzelor care te preocupă - dacă toată lumea ar înceta s-o mai ia pe piste greșite?

Cartea de față îți arată cum să faci asta. Scopul ei este să amelioreze capacitatea lumii de a rezolva problemele, împărtășind o abilitate foarte exactă,

numită „reformularea problemelor” - pe scurt, reformulare.

Peste 50 de ani de cercetări¹ au demonstrat că reformularea este o abilitate extraordinar de puternică, și nu doar pentru rezolvarea problemelor. Oamenii care învață să reformuleze iau decizii mai bune, au idei mai originale și tind să ducă vieți mai remarcabile.

Mai mult, nu e chiar atât de greu de învățat.² Dacă citești această carte, vei gândi mai bine și vei rezolva mai ușor problemele. Probabil că vei avansa și în unele dintre provocările tale curente - nu mai târziu, ci chiar în timp ce parcurgi cartea.

Ca să înțelegi ce înseamnă reformularea, citește mai departe. Te așteaptă un lift lent.

PROBLEMA LIFTULUI LENT³

Iată ideea centrală a acestei cărți:

Modul în care formulezi o problemă determină soluțiile la care vei ajunge.

Dacă schimbi modul în care vezi problema - altfel spus, o reformulezi -, uneori vei găsi soluții radical mai bune.

Ca să vezi cum funcționează acest lucru, iată un exemplu clasic - problema liftului lent:

Ești proprietarul unei clădiri de birouri și chiriașii tăi se plâng de ascensor. Este vechi, lent și trebuie așteptat mult. Mai mulți chiriași amenință să renunțe la birouri dacă nu rezolvi problema.

În primul rând, observă că problema nu-ți este prezentată într-un mod neutru. La fel ca majoritatea problemelor pe care le întâlnim în lumea reală, cineva a formulat-o deja: *problema e că liftul este lent*.

În dorința noastră de a găsi o soluție, mulți dintre noi nu observăm cum este formulată problema, ci luăm acest lucru de-a gata. Astfel, începem să căutăm idei pentru a face liftul mai rapid: am putea să înlocuim motorul? Am putea să îmbunătățim algoritmul? Trebuie să instalăm un alt lift?

Aceste idei se încadrează în spațiul soluțiilor, adică în grupul de soluții care pornesc de la aceeași presupunere cu privire la problemă:

Formularea problemei



Spațiul pentru soluții



E posibil ca ele să funcționeze, însă, dacă aduci această problemă în fața unui administrator, va sugera o soluție mult mai elegantă: să montezi oglinzi lângă lifturi.⁴ Această măsură simplă s-a dovedit eficientă în reducerea plângerilor, deoarece oamenii tind să piardă noțiunea timpului când au ceva fascinant la care să se uite - mai exact, la ei înșiși.

O PROBLEMĂ MAI BUNĂ DE REZOLVAT

Soluția cu oglinda nu rezolvă problema enunțată; nu face liftul mai rapid, ci propune un alt mod de a înțelege lucrurile, adică reformulează problema:



Asta înseamnă să reformulezi. Nucleul metodei este un detaliu contraintuitiv: uneori, ca să rezolvi o problemă grea, *trebuie să nu mai cauți soluții la aceasta*, ci să te întorci spre problemă însăși, nu doar ca s-o analizezi, ci ca să schimbi modul în care e formulată.

UN INSTRUMENT PUTERNIC ȘI TESTAT

Puterea reformulării este cunoscută de zeci de aniș, iar oameni ca Albert Einstein, Peter Drucker și mulți alții îi confirmă importanța. Combinând inovația, rezolvarea problemelor și adresarea întrebărilor potrivite, ea este relevantă indiferent cu ce te ocupi, fie că ești liderul unei echipe, lansezi un startup, vinzi ceva, elaborezi o strategie, te ocupi de un client dificil sau faci alte lucruri. Este utilă și pentru probleme personale, de exemplu, dacă oamenii încearcă să aibă succes în cariere, să-și îmbunătățească mariajele sau să-și convingă odraslele să fie mai puțin încăpățănate. Poți folosi reformularea în aproape orice problemă cu care te confrunți, în orice domeniu al vieții, pentru a rezolva dileme și a găsi noi moduri de a merge mai departe. Sau, cum îmi place mie să spun, toată lumea are probleme și reformularea poate fi de ajutor.

Iar de ajutor avem nevoie, deoarece majoritatea oamenilor nu au învățat ce este reformularea sau cum se face ea. De fapt, pe parcursul activității mele am ajuns să cred că este cel mai important instrument care lipsește din trusa noastră de scule cognitive.

PROBLEMA ÎN REZOLVAREA PROBLEMELOR

În urmă cu câțiva ani, o companie cunoscută din *Fortune 500* m-a angajat să predau reformularea unui grup de 350 dintre angajații săi. Cursul a făcut parte dintr-un program de leadership de o săptămână, destinat celor mai talentați lideri ai companiei. Ca să participi, trebuia să fii în primele două procente din grupul tău.

La sfârșitul săptămânii am făcut un sondaj în rândul participanților și i-am întrebat ce li se păruse cel mai util. Dintre toate lucrurile învățate în cele cinci zile pline de conținut, sesiunea de două ore despre reformulare fusese cea mai apreciată.

Nu era prima dată când vedeam această reacție. În ultimul deceniu am predat reformularea în fața a mii de oameni din toată lumea și aproape toți au spus că le este extrem de util. Iată câteva reacții tipice, luate literal din formularele de feedback:

- „Noul mod de a privi lucrurile este uluitor”.
- „Mi-a plăcut la nebunie; efectiv mi-a deschis mintea spre un nou mod de a gândi”.
- „Reformularea este un concept extraordinar, la care nu mai fusesem expus. În viitor, o voi folosi direct în lucrul cu echipa mea”.

Pentru mine, aceste reacții au fost – și continuă să fie – extrem de tulburătoare.

Gândește-te: *De ce nu știau deja oamenii aceste lucruri?* Cum se face că un grup de oameni foarte inteligenți care lucrează într-o companie din *Fortune 500* – primii 2% din companie – nu știu deja cum să rezolve problemele corecte?

Ca să înțelegeți dimensiunea problemei, am făcut un studiu în rândul a 106 directori reprezentând 91 de companii din sectoarele public și privat, din 17 țări. Rezultatul: **85% au spus că organizațiile lor nu se pricepeau la reformulare**⁶ și aproape același procent au spus că iroseau resurse semnificative din această cauză.

Este profund greșit. Reformularea este o abilitate cognitivă fundamentală. Sincer, e un lucru pe care toți ar fi trebuit să-l învățăm cu mult timp în urmă și e o nebunie că nu ne pricepem mai bine la el. Mă înspăimântă să mă gândesc câte greșeli se fac în fiecare zi pentru că oameni inteligenți și talentați continuă să rezolve problemele greșite.

Asta este problema pe care își propune s-o rezolve această carte.

Mi-am documentat activitatea din ultimul deceniu într-un ghid unic și accesibil pentru rezolvarea problemelor corecte. Axa centrală a cărții este **metoda de reformulare rapidă**, o abordare simplă și verificată pe care o poți folosi ca să abordezi probleme din aproape orice context. În mod esențial, metoda este proiectată să fie folosită **rapid**, într-un mediu

profesional ocupat, de zi cu zi: puțini dintre noi își permit să aleagă o abordare lentă a problemelor.

Am creat această metodă graduală, în ultimul deceniu, pe măsură ce am predat reformularea pentru oameni din toate mediile și de la toate nivelurile de senioritate, ajutându-i să rezolve probleme din lumea reală. Strategiile se bazează pe cercetări anterioare privind rezolvarea problemelor și inovarea. Dincolo de asta, selecția mea de strategii incluse în metodă nu s-a bazat pe un anumit model teoretic. Pur și simplu le-am ales pe cele care s-au dovedit constant a fi cele mai utile în reformularea și rezolvarea problemelor oamenilor (și care, totodată, sunt suficient de generale ca să fie utile într-o plajă largă de probleme și domenii).

Am validat aceste strategii prin cercetări în care am studiat modurile în care oamenii rezolvă probleme spinoase „în sălbăticie”, ca parte integrală a slujbei lor, nu într-un mediu controlat. Am realizat numeroase studii complexe cu privire la felurile în care anumite persoane rezolvau probleme dificile și creau inovații uimitoare, indiferent dacă lucrau în firme mici, la început de drum, sau în companii mari și complexe, precum Cisco sau Pfizer. Deși este evident că reformularea în lumea reală e mai problematică decât ar putea sugera un cadru curățel,

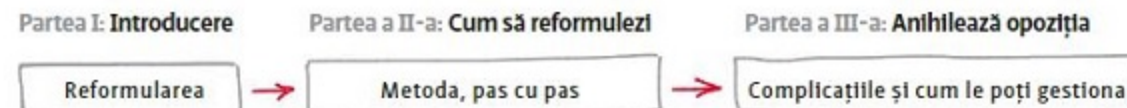
fiecare strategie reprezintă abordări care au fost folosite de practicieni pentru a rezolva situații reale și a găsi moduri noi și creative de a livra rezultate.

După ce citești această carte:

- ✓ vei deveni mai bun la găsirea de soluții creative pentru probleme dificile, la serviciu și nu doar acolo;
- ✓ vei înceta să mai pierzi timpul cu lucruri nepotrivite și la fel va face și echipa ta;
- ✓ vei învăța cum să formulezi mai eficient deciziile importante, îmbunătățindu-ți rata de succes;
- ✓ îți vei consolida cariera și vei spori valoarea adusă companiei;
- ✓ mai presus de orice: vei face diferența pentru persoanele și cauzele de care îți pasă.

E de reținut că volumul de față este scris pentru aplicare imediată: pe măsură ce îl parcurgi, un capitol după altul, poți începe să folosești metoda imediat ca să-ți rezolvi propriile probleme. Iată cum este structurată cartea.

CE URMEAZĂ



Următorul capitol, **Reformularea**, îți prezintă pe scurt câteva concepte-cheie, împreună cu un exemplu remarcabil de reformulare din lumea reală.

Partea a II-a, **Cum să reformulezi**, te ghidează pas cu pas prin metoda de reformulare, punând accentul pe întrebările care trebuie adresate. Iată câteva lucruri pe care le vei descoperi:

- Cum o simplă întrebare – *ce problemă încercăm să rezolvăm?* – împiedică oamenii să se îndrăgostească de ideile nepotrivite.
- De ce practicienii cu experiență *privesc dincolo de formulare* înainte să treacă la detalii.
- Cum *regândirea obiectivelor* a ajutat o echipă să-și reducă volumul de lucru cu 80%.
- Cum căutarea și examinarea *excepțiilor pozitive* poate duce la revelații imediate.

- De ce *privitul în oglindă* este secretul rezolvării conflictelor interpersonale.
- Cum doi antreprenori au folosit *validarea problemelor* pentru a identifica o oportunitate de mai multe milioane de dolari în două săptămâni.

După ce citești partea a II-a vei fi deja complet pregătit să folosești metoda.

Partea a III-a, **Anihilează opoziția**, este o resursă pe care o poți consulta după caz și îți arată ce să faci când oamenii se opun procesului de reformulare, când nu ascultă de sfaturile tale, când cad pradă ideilor limitative și altele.

Pe parcursul cărții am să-ți ofer multe exemple din lumea reală, care arată cum reformularea a dus la revelații majore. În mare parte, acestea nu se referă la directori, ci se concentrează pe ceea ce am numi

oameni „de rând”, în cel mai bun sens al cuvântului. Nu spun că directorii n-ar folosi reformularea: cercetările mai multor specialiști în management au dovedit că o fac, cu rezultate extraordinare.⁷ Dar un post de conducere este unul neobișnuit, care nu are multe în comun cu munca de zi cu zi a celorlalți. Interesul meu este să îmbunătățim rezolvarea problemelor nu doar în sala de consiliu, ci în orice mediu în care ele apar. Pe scurt, vreau să *democratizez* reformularea. Poveștile și oamenii pe care-i vei întâlni în această carte reflectă acest obiectiv.

În plus, am să-ți prezint cele mai importante cercetări din spatele conceptului. Timp de peste jumătate de secol, reformularea a fost atent studiată de cercetători și specialiști în tot felul de domenii: operațiuni, psihologie, matematică, antreprenoriat, design, filosofie și multe altele, iar această carte își datorează mare parte din conținut muncii lor. În capitolele următoare vei face cunoștință cu câțiva dintre principalii gânditori din domeniul reformulării, iar mulți alții sunt prezentați în notele finale. Site-ul cărții, www.howtoreframe.com, oferă o introducere mai detaliată în cercetare, utilă dacă

dorești să înțelegi dovezile științifice din spatele reformulării (sau dacă ai nevoie doar de niște praf de stele academic pe care să-l presari peste prezențele pentru clienți).

SCHEMA REFORMULĂRII⁸

Iar acum vreau să-ți prezint **schema reformulării**. Aceasta este o prezentare generală a pașilor-cheie ai metodei și o poți folosi cu echipa sau cu clienții pentru a reformula problemele. De pe site-ul cărții poți descărca versiuni gratuite și gata pregătite pentru tipărire.

Pe pagina următoare poți vedea o versiune de nivel superior a schemei. Familiarizează-te cu ea, dar nu-ți face încă griji cu privire la detalii. Vom ajunge și acolo. Pentru moment, observă doar că metoda are trei pași: Formularea, Reformularea și Avansarea, plus câteva strategii incluse în al doilea pas.

Acestea fiind spuse, să începem.

