

Майкл Микалко
Игры для разума. Тренинг креативного мышления

Сам себе психолог –



СПб.: Питер, 2007 г. - 448 стр.

ISBN 978-5-91180-514-2

Серия: Сам себе психолог

Креативными не рождаются - креативными становятся! Книга срывает с творчества покров тайны. Уникальная система логических и интуитивных упражнений любому человеку позволит развить нестандартное "вертикальное мышление"!

Метод Леонардо да Винчи, метод Сальвадора Дали, техники творческой инкубации и мозгового штурма - эти и многие другие упражнения помогут максимально использовать потенциал мозга и собственное подсознание. Вы сможете находить новые способы делать деньги и карьеру, превращать проблемы в возможности, действовать более продуктивно, побеждать конкурентов и создавать новые технологии.

Вам обеспечен невероятный творческий подъем, немыслимое количество новых идей и настоящий прорыв в будущее!

Игры для разума

Тренинг креативного мышления

Эта книга и моя любовь посвящены моей жене и партнеру Анне, которая навсегда поселилась в моем сердце

Благодарности

Я благодарю Шарлотту Бруни, руководителя прихода Сент-Винсент де Пол в Черчвилле, штат Нью-Йорк, за пробуждение во мне веры и напоминание о единственной самой важной вещи в жизни, о которой я давно забыл. Шарлотта напомнила мне, что настоящая природа человеческих чувств по большей части одинакова у разных людей на всей земле.

Конечно, у человека есть такие чувства, в которых мы все отличаемся между собой. У каждого из нас есть свои особенности и собственный уникальный характер. Именно об этих особенностях говорят люди, когда обсуждают и сравнивают чувства. Но такие чувства составляют приблизительно десять процентов всех наших переживаний. Девяносто процентов чувств у всех одни и те же, и мы переживаем их одинаково.

Эти общие универсальные человеческие чувства забыты большинством людей, они скрыты в массе мнений, конфликтов и личностных различий, озвученных правительствами, религиями, политическими деятелями, учеными, знаменитостями и, конечно, вездесущими и всемогущими средствами массовой информации. Эти голоса дисгармонии и разобщенности отдалили нас друг от друга и ожесточили наши сердца. Мы должны игнорировать эти голоса раздора и побуждать друг друга чтить и уважать этот огромный океан – эти девяносто процентов, – в котором наши чувства похожи. Возможно, если мы будем делать это, то обретем «рай на земле».

Предисловие к новому изданию

Генерал выбирает дорогу к безопасности или к гибели.

Сунь Цзы

Подумайте о деревьях вдоль дикого и овеваемого всеми ветрами озера. Эти деревья стоят так, что, когда дует ветер, они дружно сгибаются, и все силы в системе остаются в равновесии. Паттерн сгибающихся деревьев, растений и корней делает их самоподдерживающимся единым целым.

Теперь подумайте о наклонном участке земли, где имеет место эрозия. Там недостаточно деревьев, чтобы закрепить землю. Льет дождь, и потоки воды уносят землю, в результате чего образуются овраги. Здесь не хватает деревьев и растений. Земля не закреплена, потому что недостаточно корней или растений. Каждый раз, когда дует ветер или идет дождь, эрозия углубляется. Паттерн этой системы порождает такие силы, что в конечном счете они уничтожают саму систему. Это самоуничтожающаяся система. Она неспособна сдержать силы, которые возникают в ней.

Природе безразлично, созидательные эти паттерны или разрушительные. Ей важно, как происходит самоорганизация различных объектов, как они взаимодействуют, чтобы образовать устойчивые паттерны. Когда вы рассматриваете паттерны природы, их содержание проявляется только в динамике. В случае деревьев форма и содержание неразрывно связаны и не могут быть отделены друг от друга. Здоровый паттерн дружно сгибающихся деревьев создает гармонию и красоту, тогда как другой паттерн является разрушительным и уродливым.

То же самое происходит с людьми. В случае деревьев паттерны формируются под влиянием ветра, дождя, корней и эрозии; в случае людей паттерны, образующие человека, получаются из всей совокупности человеческих действий. Позитивный я-образ подобен

паттерну деревьев и ветра, он самоподдерживающийся и креативный; негативный я-образ подобен паттерну оврагов и дождя, и он самодеструктивный.

Возьмите три чистых листа бумаги и положите их рядом на расстоянии несколько сантиметров друг от друга. Оставьте центральный лист чистым. На правом нарисуйте небольшую ромбовидную точку в середине страницы. На левом нарисуйте какую-нибудь закорючку.

Какой лист бумаги больше похож на ваше настоящее «я»? Какой из этих трех листов лучше изображает вас в целом, со всеми вашими надеждами, страхами и слабостями на данный момент времени. Какой точнее представляет, как вы ощущаете себя?

Большинство людей выбирает закорючку или чистый лист. Почти никто не выбирает ромбовидную точку. Однако лист с этой точкой самый сосредоточенный и основательный и содержит в себе больше чувств и потенциальных возможностей. Чистый лист кажется пустым и бессмысленным. Лист с закорючкой производит впечатление беспорядка и нелогичности.

Вы можете усомниться в том, что эти описания точны. Чтобы убедить вас, позвольте предложить вам мысленный эксперимент. Предположим, что вы находитесь рядом с человеком, которого вы любите больше всех на свете. И предположим, что вы подготовили три листа бумаги, которые мы только что рассмотрели. Вообразите, что вас попросили дать лист бумаги, который больше всего выражает вашу любовь к этому человеку. Какой из трех вы дадите? Скорее всего, вы дадите лежащий справа, потому что он воспринимается как ценный, стоящий того, чтобы его отдать, и наиболее значимый.

Большинство из нас чувствует пустоту и нелогичность в своей жизни, и именно поэтому мы рассматриваем себя как чистый лист или закорючку, а не ромбик. Мы знаем, что хотели бы выбрать ромбовидную точку, но каким-то образом наше самоощущение заставило нас чувствовать себя недостойными, и поэтому мы рационалистически объяснили, почему выбрали закорючку или чистый лист. В жизни происходит то же самое.

Нас неявно учат, что мы существуем и есть такие, какие есть. Нас приучили к мысли, что все люди – лишь отражение своих генов, окружения и природы. Мы вынуждены быть объектами. Нас учат говорить «мне» вместо «я». Когда вы говорите о самом себе «мне», вы ограничиваете себя. Говоря «мне», вы всегда ограничены, поскольку становитесь пассивным *объектом*, а не активным *субъектом*. Когда вы говорите «мне», вы не действуете; при этом на вас действуют внешние силы.

Когда вы рассматриваете себя как объект, вы принимаете на веру описания, которые вам дают другие люди (родители, преподаватели, ровесники, коллеги и т. д.). Вы становитесь теми, кем вас считают. Вы можете хотеть стать артистом, но другие могут сказать вам, что у вас нет таланта, образования или темперамента, чтобы быть артистом. Ваше «мне» скажет: «Кем ты себя считаешь? Ты всего лишь обычный человек. Вернись к реальности».

Ричард Коуэн – автор книги «Оглушенный: подняться над болезнью», и его жизнь определяется болезнью. У него множественный склероз, он фактически слепой, почти немой и страдает хронической болью, которая не дает ему спать и постоянно изнуряет его. Два случая рака толстой кишки за прошлые пять лет привели к расстройству кишечника. И хотя в настоящее время у него нет рака, он все равно испытывает постоянный дискомфорт. Коуэн работал режиссером в *CBS*, пока не стал инвалидом. Устранение из многих видов деятельности из-за хронической болезни и физической нетрудоспособности первоначально вызвало ощущение никчемности. Друзья и родственники советовали ему обратиться за профессиональной помощью к психологам, но он отказался. Он чувствовал, что психологи всегда сосредотачиваются на проблемах, объясняют, почему вы чувствуете себя никчемным и почему вы в этом не виноваты. Он не видел никакого смысла в такого рода лечении. Коуэн понимал неизбежные последствия болезни, но он также понимал, что только он сам может управлять своей судьбой. Коуэн говорит: «Лишь одно я могу контролировать всегда – то, что происходит в моей голове. Первым делом я подумал о том, кто я такой и как я могу победить болезнь. Выбирая чувства на сознательном уровне, я способен управлять перепадами

настроения и большую часть времени чувствовать себя хорошо». Он культивировал в себе позитивное отношение к жизни, интерпретируя все переживания позитивным образом.

Он сказал, что его жизнь похожа на корабль при качке. Вы можете поскользнуться. Вы хватаетесь за что попало. Вы можете упасть. Вам нужно постоянно заставлять себя вставать и идти дальше. Но он сказал, что в конечном счете самое волнующее ощущение в жизни он испытывал, когда вставал и с улыбкой шел дальше.

Ричард Коуэн – «субъект» своей жизни, и он сам управляет собственной судьбой. Люди, которые живут как субъекты, удивительно энергичны и креативны. Однажды, дождливым вое-кресным днем в одном кафе в Старом Монреале, я видел, как женщина встала из-за столика и, без какой-либо видимой причины, начала петь арию из оперы. На ее лице была уверенная улыбка, и я понимал, что она чувствовала себя при этом совершенно непринужденно. На ней была великолепная широкополая шляпа, ее руки были вытянуты вперед в экспрессивном жесте, и она совершенно не обращала внимания ни на что, кроме происходившего в ней и вокруг нее в ту секунду.

Читая это, вы можете подумать о знакомых вам людях, которые энергичны и, напротив, скучны. Эта женщина была удивительно Жива и креативна. Когда вы встречаете людей, подобных Ричарду Коуэну или этой женщине в Монреале, у вас возникает смутное чувство, что вы «должны быть» чем-то большим. Вам уже знакомо это чувство. Оно возникает, когда вы узнаете в других качество, которое вы страстно хотите иметь в себе. Ощущение, что вы должны равняться на кого-то, кажется настолько тривиальным, настолько основополагающим, что вы не осмеливаетесь сознаваться в этом другим людям. Вы стремитесь стать более живым и креативным в своей личной и деловой жизни. Это чувство – наиболее простое, которое только может быть у человека. Это ощущение такое же простое, как ощущение собственного благополучия.

Это чувство нелегко выразить словами. Человек, который считает себя *субъектом*, откровенен, восприимчив, искренне инициативен, свободно воспринимает ситуацию и ищет способы решить проблемы и добиться цели. Человек, считающий себя *объектом*, подавлен, неудовлетворен, управляем, действует по команде или из страха, имеет ограниченный кругозор и всегда пытается объяснить, почему невозможно решить проблемы или добиться цели. Такие люди не могут жить как свободные и счастливые люди; они ограничены и поработаны собственными установками.

Когда вы посмотрите на поведение таких гениальных личностей, как Леонардо да Винчи, Томас Эдисон, Альберт Эйнштейн, Пабло Пикассо и т. д., вы обнаружите, что, подобно паттернам деревьев, форма и содержание их поведения неразрывно связаны между собой и не могут быть отделены друг от друга. Творческие люди радостны и уверены в себе. Они смотрят на то, «что есть» и «что может быть», а не на то, «чего нет». Вместо исключения возможностей творцы допускают все возможности, и реальные, и предполагаемые. Они хотят интерпретировать свой собственный мир, а не полагаться на интерпретации других. И что самое важное, творцы креативны, потому что они считают себя креативными.

Можете ли вы вообразить Винсента ван Гога, жалующегося на невозможность продать свои картины как на свидетельство отсутствия у него таланта? Томаса Эдисона, разочаровавшегося в своей идее создания лампочки, когда он потерпел неудачу 5000 раз? Леонардо да Винчи, который слишком стесняется претендовать на многое из-за отсутствия образования? Альберта Эйнштейна, который боится выглядеть глупым из-за того, что клерк из патентного бюро будет представлять теорию мироздания? Ми-келанджелло, отказывающегося расписывать потолок Сикстинской капеллы, потому что он никогда не рисовал фрески? Плачущего и причитающего Моцарта, обвиняющий несправедливый мир в своей бедности? Уолта Диснея, разочаровавшегося в своем воображении, когда его уволили с первой работы газетного редактора, потому что у него не хватало фантазии? Генри Форда, отказавшегося от своей мечты после того, как специалисты объяснили ему, что у него нет капитала, чтобы выдержать конкуренцию в автомобильной промышленности? Или

подавленного Пабло Пикассо, бредущего по улице с опущенной головой и считающего, что никто его не замечает?

Невозможно быть креативным, если вы настроены негативно. Большинство людей предполагает, что установки влияют на поведение, и это верно. Но также верно, что поведение определяет установки. Вы можете выработать у себя новую установку через притворные или искренние действия. Мы сами выбираем свой настрой – позитивный или негативный.

Каждый раз, когда мы притворяемся, что у нас есть определенная установка, и выражаем это в телодвижениях, мы запускаем созданные нами эмоции и усиливаем установку, которую хотим культивировать у себя. Задумайтесь на мгновение о различных встречах – визитах, свиданиях, обедах с друзьями, собраниях, вечеринках по случаю дня рождения, свадьбах и т. д. Даже когда мы печальны или подавлены, эти случаи вынуждают нас вести себя так, как будто нам весело. Видя лица, позы и голоса других людей, мы подсознательно подражаем их реакциям. Мы синхронизируем свои движения, позы и тон голоса с чужими. Таким образом, имитируя поведение веселых людей, мы сами становимся веселыми.

Мы рождаемся не по своей воле. Мы не выбираем своих родителей. Мы не выбираем историческую эпоху, страну рождения или непосредственные условия воспитания. Мы не умираем, по крайней мере большинство из нас, по своей воле; мы также не выбираем время или обстоятельства своей смерти. Но в пределах этого царства предопределенности мы выбираем, как нам жить: целеустремленно или полагаясь на волю случая, радостно или уныло, надеясь или отчаявшись, с юмором или с печалью, с позитивной установкой или с негативной, с гордостью или со стыдом, с вдохновением или с пораженческим настроением и с честью или с позором. Мы определяем то, что делает нас значимыми или ничтожными. Мы принимаем решение быть креативными или равнодушными. Независимо от того, насколько безразличным к нашим решениям может быть окружающий мир, эти решения должны принять мы сами. Мы решаем. Мы выбираем. В конечном счете, наша собственная креативность определяется тем, что мы решаем делать или не делать. И когда мы решаем и выбираем, определяется наша судьба.

Внимание: это книга для «обезьянок»!

Творческий потенциал человека и его успехи в избранной сфере деятельности во многом зависят от отношения к жизни. Существует два основных подхода, которые можно условно обозначить как подходы котенка и обезьянки – с учетом того, как эти животные воспринимают стрессы и перемены.

Когда котенок в опасности, он ничего не делает, лишь жалобно мяукает, пока не приходит мама-кошка и не уносит его в безопасное место. Детеныш же обезьяны при первом признаке опасности сам бросается к матери, усаживается ей на спину и уезжает верхом, крепко держась за материнскую шерсть.

Эта книга вряд ли окажется полезной для «котят», то есть для тех, кто, столкнувшись с трудностями, жалобно просит помощи. «Игры для ума» адресованы «обезьянкам» – тем, кто стремится действовать самостоятельно, развивать свои творческие способности, работать над новыми подходами... и пожинать плоды своей деятельности.

Если вы подходите к жизни как «обезьянка» и хотите познакомиться с множеством оригинальных идей, которые помогут вам подняться на новый уровень в деловой и личной жизни, эта книга для вас.

Я приглашаю вас поиграть в предлагаемые игры, использовать их для выработки новых идей, способных изменить всю вашу жизнь. Игры для ума представляют собой серьезные творческие приемы, наглядно демонстрирующие, каким образом можно вырабатывать новые идеи. Ну а все остальное зависит от вас.

Если вы ведете себя как «котенок», то для вас не все потеряно. При желании измениться прочитайте главу 1 «Первичная раскрутка», где приведены упражнения, способствующие развитию «обезьяньего» подхода к жизни.

Введение

Что здесь изображено? Если вы видели подобные загадки раньше, то вам, конечно, все понятно. Если нет, постарайтесь разгадать эту головоломку, прежде чем читать дальше.

ийякгаа

Обратите внимание, как в поисках смысла изображения вы рассматриваете фигуры. Скорее всего, вы видите в них совершенно бессмысленные контуры – и это ни к чему не приводит. Но стоит вам сосредоточиться на промежутках между контурами, как начнет проступать слово «ТЕКСТ». Чтобы оно стало более очевидным, проведите прямые линии по верхнему и нижнему краям рисунка. Теперь решение кажется настолько простым, что вы наверняка удивляетесь, как это раньше ничего не увидели.

Благодаря иному углу зрения можно расширить свои возможности и увидеть то, чего прежде не замечали. Именно такое впечатление сложится у вас, когда вы столкнетесь с подобными головоломками: вы будете воспринимать уже известную информацию совершенно по-другому. И этот путь приведет вас к новым идеям, подлинным озарениям.

Неважно, чем вы сейчас занимаетесь. В любом случае ваше будущее во многом зависит от тех новшеств, которые внедряются сегодня.

Откуда взялись спортивно-оздоровительные клубы? А магазины видеофильмов? Кто помнит те времена, когда единственной спортивной обувью были полотняные кеды с плоской подошвой? Вы помните, в какой момент обратили внимание на то, что японские машины и прочие товары из Страны восходящего солнца заполнили рынок? А когда вы впервые увидели карманный плеер? То, как сложится наша жизнь, безусловно, во многом зависит от великих идей, и в этом деле нельзя полагаться на случай.

16 □ Введение

Игры для ума научат вас генерировать идеи. Эти игры представляют собой специфические приемы, или техники, позволяющие выдвигать самые разные идеи: большие и маленькие, помогающие делать деньги и карьеру, решать проблемы, побеждать конкурентов, создавать новые изделия и более совершенные технологии.

Техники отбирались с учетом их практической значимости. Они охватывают широкий спектр – от классических до самых современных. Все они делятся на линейные – позволяющие манипулировать информацией для выработки новых идей, и интуитивные – демонстрирующие, как находить новые идеи с помощью интуиции и воображения¹.

Вспоминается одна популярная детская головоломка-картинка с шестью рыбаками. Лески их удочек так перепутались, что образовали лабиринт. На конце одной лески – пойманная рыбка.

Надо определить, кому эта рыбка принадлежит. Можно, конечно, пройти вдоль каждой лески – но при этом потребуется до шести попыток (тут уж как повезет). Совершенно очевидно, что надо идти с конца – от рыбки до того рыбака, который ее поймал. Тогда потребуется всего одна попытка.

Я отбирал игры для ума именно по такому принципу. Вместо того чтобы составить каталог всех известных техник, направленных на развитие творческих способностей, и предоставить вам самим разбираться, какие из них реально работают, я начинал с идеи (рыбка) и постепенно доводил свое исследование до ее носителя (рыбака). А уж затем определял тот технический прием, на который «клянула» идея.

Одни читатели посчитают, что линейные техники для них по¹ лезнее, и откажутся от интуитивных. Другие, напротив, предпочтут линейным играм для ума интуитивные. Вы можете генерировать идеи и линейно, и интуитивно. Не стоит ограничивать себя приверженностью к техникам одного типа: чем больше идей вы выработаете, тем лучше.

Срывая с творчества покров тайны, эта книга поможет вам по-новому воспринимать свои творческие способности. Вы увидите – возможно, впервые в жизни, – какие бескрайние просторы открываются перед вами. Вы сможете:

- ☐ генерировать идеи по своей воле;

¹ См.: часть 3. Интуитивные игры для ума.

- ☐ находить новые способы делать деньги; а открывать новые возможности в бизнесе;
- ☐ развивать и видоизменять идеи до тех пор, пока не выработаете новаторскую идею;
- ☐ создавать новые изделия, услуги, процессы;
- ☐ совершенствовать старые изделия, услуги, процессы;
- ☐ находить решения сложных хозяйственных проблем;
- ☐ оживлять рынок;
- ☐ рассматривать проблемы как новые возможности;
- ☐ действовать более продуктивно;
- ☐ стать «генератором идей» у себя на работе;
- ☐ узнать, где следует искать «прорыв в будущее»;
- ☐ стать незаменимым работником для своей фирмы.

Игры для ума не дают творческого опыта, они лишь позволяют его приобрести. Чтобы проиллюстрировать это, представьте себе, что я рисую мелом на доске кролика. Вы говорите: «Это кролик! », хотя на самом деле никакого кролика нет, а есть только линии. Кролик появляется потому, что вы приняли идею о том, что часть доски, ограниченная меловой линией, представляет собой кролика. Линия очерчивает содержание, предлагая значимую форму.

Должен еще раз подчеркнуть, что одного прочтения книги недостаточно. Чтобы генерировать творческие идеи, надо на практике использовать предлагаемые здесь техники. Попробуйте описать радость катания на лыжах бушмену, никогда не покидавшему пустыню. Вы можете показать ему лыжи и фотографии заснеженных гор. Может быть, вам даже удастся довести до него какие-то смутные образы. Но для того, чтобы получить пусть самое общее представление о катании на лыжах, надо встать на них и съехать с горы. Просто прочитав описание техник, вы всего лишь узнаете, как можно выдвигать новые идеи. Вы будете напоминать того бушмена, который стоит в своей пустыне и, глядя на пару лыж и фотографию горы Маттерхорн, пребывает в уверенности, что имеет какое-то представление о катании на лыжах.

Каждая игра для ума является специфической техникой выработки идей для решения задач. Все главы содержат план действий, дающий точные инструкции по применению техники и объяснение ее работы. Книга изобилует историями, анекдотами, примерами из жизни, когда наши герои успешно использовали эти технические приемы для генерирования новых идей. Я называю этих людей героями, потому что они оставили после себя след: идею, изделие, товар или услугу, отмеченные печатью новаторства.

Кроме того, чтобы продемонстрировать работу различных техник, в книге широко используются рисунки, загадки, схемы, гипотетические примеры. Некоторые из приведенных примеров являются готовыми идеями для разных видов бизнеса, товаров и услуг. Эти идеи суть настоящее золото, намываемое в нескончаемом потоке слов.

Каждая глава начинается вдохновляющим эпиграфом из книги легендарного мастера Сун Цзы¹ «Искусство войны». Сун Цзы написал эту выдающуюся книгу в Китае 2400 лет назад. Изложенные в его труде принципы применимы не только к войне, но и к творчеству и к бизнесу. Для предпринимателей Японии эта книга уже давно стала классикой, сейчас ее изучают во многих бизнес-школах во всем мире. Капитаны бизнеса от Токио до Уолл-стрит цитируют слова Сун Цзы и применяют его тактику и стратегию на практике.

Мой друг Хэнк Целлер (руководитель, предприниматель, изобретатель и поэт) однажды дал следующее определение творчества: «Когда понимаешь, что придумал нечто,

¹ Сун Цзы – знаменитый древнекитайский полководец и военный теоретик, живший в конце VI – начале V в. до н. э. (Здесь и далее примеч. ред., если не будет оговорено особо.)

превосходящее все, достигнутое ранее, чувствуешь, как волосы встают дыбом, испытываешь такое благоговение, как если бы услышал шепот самого Господа Бога».

Часть 1

С ЧЕГО НАЧАТЬ



—/

Глава 1 «Первичная раскрутка», поможет вам преодолеть страхи, сомнения и неуверенность в своей креативности. В главе 2 «Подкачка ума» представлены упражнения, которые помогут вам начать действовать как мыслящий человек.

Чтобы быть креативным, вы должны думать и действовать, как будто вы креативны.



Посмотрите на рисунок. Кажется, что есть две прямые линии, но вы можете создать третью линию. Чтобы сделать это, наклоните книгу так, чтобы она была перпендикулярна вашим глазам. Расположите ее так, чтобы точка пересечения была перед вами. Сфокусируйте взгляд на точке пересечения. Вы видите третью линию? (Она должна напоминать короткую булавку, торчащую из страницы.)

Если вы считаете себя креативным и действуете так, как будто вы креативны, у вас будут рождаться идеи, подобно третьей линии, из чего угодно.

Ценность предлагаемых вами идей будет в значительной степени зависеть от того, как вы определяете свои проблемы. В главе 3 «Выбор задачи» показано, как сформулировать проблемы, чтобы окончательная формулировка вызывала ощущение хорошего удара по мячу для гольфа.

1 ГЛАВА

Первичная раскрутка

Спасение от поражения в наших руках.

Сунь Цзы

Когда мы находимся в подавленном состоянии, наши мысли существенно отличаются от тех, что приходят на ум в хорошем расположении духа. Ощутив себя богатым или преуспевающим человеком, вы мыслите совершенно иначе, чем если бы считали себя вечным неудачником. Точно так же, когда мы настроены творчески, наши мысли совсем не похожи на те, какие посещают нас в рутине будней.

Ученые установили, что физиологические процессы организма человека поддаются контролю сознания. Можно привести себя в такое состояние – характеризующееся определенной химической реакцией в головном мозге, – при котором мышление станет более позитивным.

Несколько простых упражнений, приведенных в этой главе, помогут вам преодолеть страх, сомнения и неуверенность, укрепят вашу веру в себя и разовьют творческий подход к жизни.

Для творчества нет ничего более губительного, чем страх, сомнения и неуверенность. И все же многие люди позволяют им управлять своей жизнью. Гораздо полезнее научиться ставить страх, сомнения и неуверенность под контроль, преобразуя деструктивное, негативное отношение к происходящему в новую, позитивную реальность.

Чтобы это удалось, нужно в первую очередь признать существование вышеупомянутых негативных чувств, а затем сосредоточить всю свою энергию на тех чувствах, которыми вы хотите их заменить.

Представьте, что вы ведете машину и вдруг загорается индикатор давления масла, показывающий, что двигатель машины перегрелся.

Это негативный факт. Вы не игнорируете его, но и не даете страху вас парализовать. Вы просто заезжаете на станцию техобслуживания, устраняете неполадки и едете дальше.

Рассматривая тот же случай, следует отметить, что вы не следите непрерывно за датчиком давления масла, это не поглощает все ваши мысли. Думая только об уровне масла, вы двигались бы слишком медленно и неуверенно – если у вас вообще хватило бы духу сдвинуться с места. Точно так же надо относиться к страху и сомнениям. Вам следует осознать, что они существуют, и начать заменять их более позитивными мыслями.

Прескотт Лекки, основатель так называемой психологии са-моотражения, разработал метод, заключающийся в том, чтобы при любом субъективном восприятии определять, какие его негативные аспекты не согласуются с уже укоренившимися представлениями и убеждениями. Лекки полагал, что стремление к согласованности заложено в человеке генетически: если какая-то мысль не согласуется с устоявшимися идеями и понятиями, она попросту отвергается.

Лекки обнаружил, что есть два мощных рычага, с помощью которых можно существенным образом изменить свои представления и преодолеть страх, воздействующий практически на каждого. Вот эти рычаги.

1. Вера в то, что человек способен выполнить свою часть работы, удержать свой «конец бревна», воспользоваться определенной независимостью.

2. Вера в то, что в каждом человеке есть нечто, делающее его не менее талантливым, чем все остальные, что нельзя принижать себя и пренебрежительно к себе относиться.

Одним из пациентов Лекки был коммивояжер, который боялся звонить клиентам, занимающим высокое служебное положение. Лекки спросил пациента:

– А вы можете опуститься на четвереньки, вползти в кабинет высокопоставленного лица и пасть перед ним ниц?

– Конечно, нет! – возмущенно воскликнул коммивояжер.

– Так почему в своих мыслях вы ползаете и пресмыкаетесь? Неужели вы не видите, что поступаете именно так, когда чересчур заботитесь о том, какое впечатление производите? Разве вы не видите, что буквально вымаливаете себе одобрение как личности?

Важно понять: чтобы сознательно заменить свои негативные мысли на позитивные, не обязательно становиться другим человеком, не нужно коренным образом менять себя и свою жизнь.

Генерала Джорджа Паттона как-то спросили, испытывает ли он неуверенность и страх перед битвой. Генерал ответил, что ему нередко доводилось переживать страх и перед сражением, и во время него, но... Тут он произнес знаменательную фразу: «В бою страх никогда не был моим советчиком».

«ТИК-ТАК»

Это очень действенное упражнение, базирующееся на работах Прескотта Лекки. Оно помогает преодолеть страх, сомнения и неуверенность. Вам предлагается записывать свои страхи, открыто противостоять им и заменять их на позитивные мысли, которые помогут добиться успеха.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Определите и запишите все негативные мысли, мешающие вам достичь поставленной цели. Запишите их в графу «Тик».

2. Расположившись поудобнее, тщательно изучите записи. Проанализируйте, насколько вы исказили существующее положение дел и чрезмерно преувеличили значение негативных мыслей и явлений.

3. Замените каждую непроверенную негативную мысль на позитивную, объективно выверенную. Запишите это в графу «Так».

Ниже следует пример выполнения упражнения «Тик-так». Он связан со страхом высказывания новой идеи начальству. В графе «ТИК» отражены отрицательные мысли; в графе «ТАК» – положительные.

«Тик-так»

«Тик-так»

Это очень действенное упражнение, базирующееся на работах Прескотта Лекки. Оно помогает преодолеть страх, сомнения и неуверенность. Вам предлагается записывать свои страхи, открыто противостоять им и заменять их на позитивные мысли, которые помогут добиться успеха.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. «Тик». Определите и запишите все негативные мысли, мешающие вам достичь поставленной цели. Запишите их.

Расположившись поудобнее, тщательно изучите записи. Проанализируйте, насколько вы исказили существующее положение дел и чрезмерно преувеличили значение негативных мыслей и явлений.

2. «Так». Замените каждую непроверенную негативную мысль на позитивную, объективно выверенную.

Ниже следуют два примера выполнения упражнения «Тик-так». Первый связан со страхом высказывания новой идеи начальству; второй – с опасениями перед выпуском новой продукции.

«Тик-так» № 1

«ТИК». Это не имеет смысла. На руководящих должностях люди опытные, и они наверняка об этом уже думали.

«ТАК». Идея не обязательно должна быть эффектной. В конце концов, получить ошеломляющие результаты иногда удастся после шагов, которые поначалу кажутся незначительными. Будь я владельцем компании, разве мне не хотелось бы, чтобы мои служащие высказывали ценные мысли? Я просто буду записывать все свои сомнения и постараюсь опровергнуть их одно за другим.

«ТИК». Эта мысль настолько нетрадиционная, что меня просто засмеют.

«ТАК». Пусть даже мое предложение отвергнут, но я заслужу уважение. Люди уважают тех, кто творчески относится к делу и стремится улучшить существующий порядок вещей. Наконец, кто не рискует, тот не пьет шампанское. Чем рискованнее идея, тем больше потенциальное вознаграждение.

«ТИК». До сих пор мне не удавалось придумать что-то новое. Самое разумное, что я могу сделать, – это не рисковать.

«ТАК». Мне кажется, что мои негативные ощущения отражают следующее: «Раз я так чувствую, значит, так оно и есть». Моя настоящая проблема заключается в искаженном

восприятию самого себя. Неужели фирма наняла бы меня на работу, будь я действительно так плох?

«ТИК». В прошлый раз мое предложение с треском провалилось, а идея Тома была принята. Боюсь, что и на этот раз меня постигнет неудача.

«ТАК». Я преувеличиваю значение событий – собственный провал и успех Тома. Томас Эдисон однажды сказал, что путь к успеху лежит через неудачи. Бездействовать – это преступление. Вместо того чтобы стараться не ошибиться, надо пытаться сделать что-то правильно.

«Тик-так» № 2

«ТИК». Я никогда не смогу этого сделать.

«ТАК». Надо действовать шаг за шагом, нужно только начать. Не следует устраивать авралов.

«ТИК». Я все раскручу, а потом провалюсь.

«ТАК». Не обязательно сразу получить безупречный результат. Я многое умею. Я могу себе представить, что буду чувствовать, когда все это закончится. У меня отличный послужной список. Надо сосредоточиться на работе, и тогда мой подход к делу будет эффективнее.

«ТИК». Я не могу взять себя в руки. У меня недостаточный самоконтроль. Я не умею правильно распределять свое время.

«ТАК». Я должен восстановить самоконтроль, ведь раньше мне многое удавалось. Просто надо лучше и больше работать. Я способен контролировать себя не хуже, чем любой другой из моего окружения. Работа настолько важна, а результаты ее настолько ощутимы, что на данном этапе распределение времени – не такая уж большая проблема.

«ТИК». Какой смысл это делать? Все равно мне никогда не найти фирму, которая протолкнет это изделие на рынок.

«ТАК». Я не могу знать этого наверняка. Надо попробовать. Не исключено, что кто-то заинтересуется. Наконец, можно многое узнать даже в случае неудачи. Есть желание – появятся и возможности. Если я верю в свое дело, другие тоже в него поверят. Надо только найти подходящую фирму.

На первый взгляд фигуры на этом рисунке выглядят странными и бессмысленными. Поскольку вы настроены смотреть исключительно на черные фигуры, белые промежутки вы как бы игнорируете. Но если вы сосредоточитесь именно на них, то увидите слова «ТИК» и «ТАК». Белые формы приобретают смысл, а черные утрачивают свою значимость.

Вот и в упражнении «Тик-так» – по мере того как позитивные мысли начинают приобретать все большее значение, негативные отступают на задний план, подобно черным фигурам на картинке. Прodelав это упражнение несколько раз, вы сможете замещать негативные мысли позитивными, так сказать, с ходу. Когда вас начнут одолевать страх и сомнения, воспринимайте их как сигнал для поиска «светлых» мыслей.

Как провести первоначальную раскрутку

Много лет назад ученые обнаружили в Новой Гвинее племя, которое считало, что край света находится за ближайшей рекой. Спустя несколько месяцев один из ученых должен был пуститься в обратный путь, для чего ему надо было переправиться через реку. Успешно перебравшись на другой берег, он оглянулся и помахал рукой. Но туземцы не ответили на его прощальное приветствие, так как, по их словам, он исчез из их поля зрения. Глубоко укоренившееся представление о мире исказило их восприятие реальности.

Не так давно исполнительный директор одного крупного издательства выразил озабоченность отсутствием творческого подхода у сотрудников редакционного и маркетингового отделов. Он нанял группу высокооплачиваемых психологов с целью выяснить, чем отличается творческая личность от нетворческой.

После года кропотливого труда психологи обнаружили, что между двумя группами сотрудников существует одно-единственное различие: творческий человек уверен в том, что он – личность творческая, а нетворческий человек убежден, что творчество – это не для него. Подобно туземцам Новой Гвинеи, люди, уверенные в отсутствии у себя творческих способностей, воспринимают действительность искаженно.

В итоге психологи порекомендовали простую программу обучения, состоящую из двух частей и направленную на изменение самооценки тех сотрудников, которые не считали себя творческими личностями. Исполнительный директор дал согласие на финансирование программы, и через год «нетворческие» сотрудники стали предлагать такие ошеломляющие идеи, которые и не снились их коллегам, считавшимся дотоле «генераторами идей». Изменив свое отношение к работе, люди, прошедшие обучение, стали обращать больше внимания на представляющиеся возможности, стали чаще напрягать свои «творческие мускулы». В последующие годы эта группа реализовала много новаторских проектов и выпустила целый ряд выдающихся изданий. Эти люди получили должную раскрутку и начали преобразовывать не только себя, но и окружающий мир.

Первая часть программы, предложенной психологами, касалась самоутверждения; вторая – веры в свои творческие способности.

Самоутверждение

Чтобы укрепить уверенность в себе, возьмите за правило вспоминать о своих хороших качествах и успехах и забудьте о промахах. Не важно, что в прошлом вас постигали неудачи. Важно помнить об успешной попытке и развивать достигнутый успех. Например, торговец должен быть готов к серии неудачных сделок, прежде чем ему улыбнется фортуна.

Успех порождает успех. Маленькие удачи – это ступеньки к крупным достижениям. Первым делом надо составить список собственных достоинств и в дальнейшем методично его дополнять.

Записывайте все, что вам в себе нравится: все свои положительные качества. Опишите случаи, когда вы добивались успеха, причем где угодно: дома, на работе, в школе и т. д. Продолжайте расширять список по мере того, как что-то вспоминается или совершается. Признание своих заслуг и способностей поможет вам двигаться вперед.

Придерживаясь подобной практики, то есть чаще вспоминая о своих успехах и хороших качествах и реже обращая внимание на неудачи, вы вскоре заметите, что добиваетесь даже больших успехов, чем мечтали. Представьте себе человека, который учится играть в бейсбол. Сначала он промахивается по мячу гораздо чаще, чем попадает по нему битой. С приобретением опыта промахи случаются все реже. Если бы простого их повторения было достаточно для того, чтобы выработать навык, этот человек стал бы настоящим экспертом по ударам мимо цели. И тем не менее, несмотря на то что поначалу промахов намного больше, чем попаданий, начинающий бейсболист в конце концов овладевает навыком метко бить по мячу, так как его сознание помнит успешные попытки и сосредоточивается именно на них.

Вера в свои творческие способности

Вторая техника, предложенная психологами, кажется обманчиво простой, но она невероятно продуктивна. В данном случае для обретения и укрепления веры в свои творческие способности используются письменные утверждения.

Люди мыслят, чувствуют и действуют в соответствии со своими взглядами о том, что представляют собой они сами и их окружение. Что представляется, то и воплощается. Вообразите себе свой портрет и смотрите на него долго и внимательно – и вы станете соответствовать этому портрету. Представьте себе во всех подробностях картину своего поражения – и одного этого будет достаточно, чтобы сделать победу недостижимой.

Вообразите себе одержанную вами победу – и это внесет существенный вклад в ваш будущий успех.

Чтобы зрительно представить себя творческой личностью, нужно поверить в то, что это действительно так. Утверждения о собственных творческих способностях есть определенные позитивные высказывания как общего порядка («Я – творческая личность»), так и частного («Я всегда оказываюсь в нужный час в нужном месте. Я занимаюсь именно тем, что позволит мне выдвинуть отличную идею»). Выберите время и запишите несколько слов о том, какой вы удивительно творческий человек. Затем выберите любое из зафиксированных утверждений и напишите десятка два его вариантов от первого, второго и третьего лица. Например: «Я, Майкл, являюсь творческой личностью», «Майкл, ты – творческая личность», «Майкл – творческая личность», «Я действительно творец», «Майкл – первый творец в нашем отделе», «Ты, Майкл, наделен даром творчества» и т. д.

Не торопитесь. Продумывайте каждое слово, которое пишете. Продолжайте варьировать слова утверждения.

Если вас посещают негативные мысли, записывайте их на обратной стороне листа или на отдельном листе. Например, вы записали: «Майкл за два года не выдал ни одной свежей идеи», «Окружающие не считают Майкла творческой личностью», «Майкл слишком туп, чтобы придумать что-то новое», «Я уже стар для творчества», «Мне не хватает образования, чтобы выдвигать новые идеи». Затем вернитесь к записям позитивных утверждений.

Закончив писать, взгляните еще раз на негативные записи. Это препятствия, мешающие вам стать творцом. Устраните их, записав позитивное утверждение в ответ на каждое негативное высказывание. Например, относительно приведенных выше отрицательных констатации могут быть высказаны следующие возражения: «Майкл каждый день придумывает что-то новое», «Эти люди слишком плохо знают Майкла, чтобы судить о нем», «Майкл – не тупица, он просто нестандартно мыслящий человек», «Многие знаменитые изобретатели не получили в свое время формального образования» и т. д.

Такие фразы записывайте в течение пяти дней. За это время негативные мысли наверняка улетучатся. Далее фиксируйте только позитивные утверждения – до тех пор, пока не почувствуете, что в этом больше нет необходимости. Прочитайте слово:

/ \ЕС

Вы скажете: каждому ясно, что тут написано «ЛЕС». Так ли? Давайте посмотрим внимательнее. Буквы «Л» и «П» в этом начертании выглядят очень похожими. Ваше восприятие слов определяется вашими ожиданиями. Вы ожидаете увидеть слово «ЛЕС», а не «ПЕС». И это ожидание оказывается столь сильным, что существенным образом влияет на ваш мозг, который распознает именно то, что вам хочется увидеть.

Точно так же, ожидая от себя творческих прозрений, вы оказываете влияние на мозг, и он действительно начинает работать творчески. Уверовав в свои творческие способности, вы поверите в значимость ваших идей и обретете достаточно настойчивости для того, чтобы воплотить их в жизнь.

Резюме

Каждый должен утвердить в себе творческое начало. Хотя многие элементы творчества похожи, они никогда не бывают идентичными. Все сосны похожи одна на другую, тем не менее вы не сыщете двух одинаковых. Из-за широты диапазона сходства и различий очень трудно рассмотреть все варианты проявления в человеке творческого начала. Каждый делает что-то свое. В конце концов, художник не является каким-то уж очень особенным человеком, но каждый человек – это особенный, ни на кого не похожий художник.

Подкачка ума

В древности искусные воины сначала делали себя неуязвимыми, а затем поджидали момент, когда станет уязвимым враг.

Сунь Цзы

Тибетские монахи никогда не произносят молитв – они вращают молитвенные барабаны, и звуки при этом уносятся в божественный космос. Иногда монах вращает одновременно целую дюжину барабанов, напоминая циркового артиста, крутящего много фарфоровых тарелок на длинных стержнях.

Вращая молитвенный барабан, тибетский монах может предаваться мыслям о еде, о своем посмертном будущем – словом, о чем угодно. Есть и христианские священники, которые во время богослужения не ощущают духовной связи с ритуалом. Если такие монахи или священники берут на себя роль «религиозных людей» и делают это со всей очевидностью для себя и других, то вскоре их сознание следует за выбранной ролью. Но для тибетского монаха или христианского священника недостаточно одного намерения быть религиозными.

Монах должен обязательно вращать барабан, а священник – читать молитвы. Если кто-то ведет себя как тибетский монах, он станет им. Если христианин-священник совершает все положенные ритуалы, он рано или поздно эмоционально прикоснется к религии.

Если вы ведете себя как человек мыслящий, вы им станете. Важно иметь само намерение превратиться в творца и неукоснительно выполнять все «ритуалы».

Пожелав научиться писать картины и проделав все то, что Должен делать живописец, вы со временем станете по крайней мере приличным художником. Из вас вряд ли выйдет новый Ван Гог, но вы наверняка станете мастером в большей степени, чем тот, у кого такого намерения не было, или тот, кто ничего для этого не сделал. Невозможно предсказать, как далеко уведут вас намерения и действия. Этот мир не дает гарантий – есть только шансы и превратности судьбы. Когда тянешься к звездам, можешь так ничего и не достать, но уж наверняка не зачерпнешь пригоршню грязи.

Эта глава содержит одиннадцать упражнений, которые помогут вам превратиться в «генератор идей».

Квота идей

Ежедневно тренируйте свой ум. Установите квоту: в день столько-то новых идей, касающихся вашей работы, – например, по пять идей в день в течение одной недели.

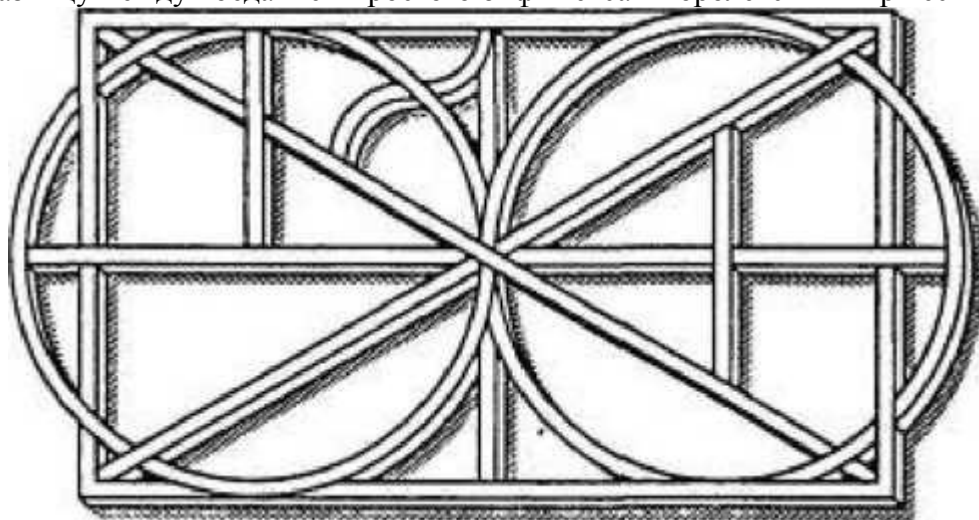
Вы увидите, что труднее всего выдать пять первых, потом они будут приходить в голову сами. Чем больше идей выдвигаете, тем больше шансов на победу.



Установить квоту идей Увидеть цель
Не действовать по привычке
Давать пищу уму
Анализировать содержание текущей информации
Создать банк данных
Путешествовать
«Ловить» мысли
Мыслить правильно
Регистрировать идеи

Квота поможет вам активно генерировать идеи и альтернативы, не дожидаясь, когда они появятся сами собой. Старайтесь выполнять квоту, даже если идеи, приходящие вам на ум, на первый взгляд будут казаться смехотворными или «притянутыми за уши». Квота не должна мешать вам генерировать больше идей, чем «положено». Пусть она служит лишь гарантией того, что вы не опуститесь ниже установленного минимума.

Томас Эдисон запатентовал 1093 изобретения. Он свято верил, что надо упражнять собственный ум и умы своих сотрудников, и считал, что без установленной квоты идей не достиг бы столь многого. Его личная квота равнялась одному маленькому изобретению каждые десять дней и одному крупному – каждые полгода. Для Эдисона квота идей определяла разницу между поеданием простого бифштекса и королевским пиршеством.



Хотите верить, хотите нет

Эта картинка чем-то напоминает сознание – всякий раз, когда вы смотрите на нее, вы видите нечто новое. Каково же ее содержание?

Скорее всего, вы рассмотрели несколько букв и цифр. Если я скажу вам, что здесь можно рассмотреть все 26 букв латинского алфавита и цифры от 0 до 9, то это побудит вас искать еще и еще. И вы все это действительно увидите, потому что все это здесь есть. Точно так же вы можете заставить свой ум генерировать новые и новые идеи, чтобы выполнить установленную квоту.

«Попадание в тон»

Когда радар улавливает цель, пилот истребителя рапортует: «Попа!», и с этого момента пилот, а вместе с ним и авиаприборы сосредотачиваются на поражении цели. В повседневной жизни попасть в нужную тональность – значит обращать больше внимания на происходящее вокруг.

СКОЛЬКО БУКВ «П» В ПРИВЕДЕННОМ НИЖЕ АБЗАЦЕ?

Потребность в постоянной профессиональной подготовке помощников ферме ров для работы на первоклассных фермах по производству продуктивного скота занимает помыслы владельцев первоклассных ферм. Поскольку предки ферме ров подготавливали помощников фермеров для первоклассных ферм в процессе производства продуктивного скота, владельцы первоклассных ферм считают, что они обязаны постоянно продолжать традицию своих предков по подготовке помощников фермеров для работы на первоклассных фермах по производству продуктивного скота, поскольку они считают, что профессиональная подготовка помощников является полноценным фундаментом поддержания продуктивного хозяйства на фермерском подворье.

Итак, в этом отрывке_букв «п».

Вы «попали в тон», если насчитали 41 букву «п». Если обнаружили меньше, то, наверное, не учли «п», стоящую перед числом-результатом. (Теперь вы хлопаете себя по лбу: «Эх, как же я ее не заметил(а), ведь она была прямо перед глазами!»)

Как правило, мы далеко не полностью используем свою способность видеть. Мы идем по жизни и просматриваем огромное количество информации, предметов, сцен. Мы смотрим, но не видим.

Научившись обращать внимание на происходящее вокруг, вы разовьете в себе потрясающую способность видеть чудеса, смотря на обычные мирские вещи.

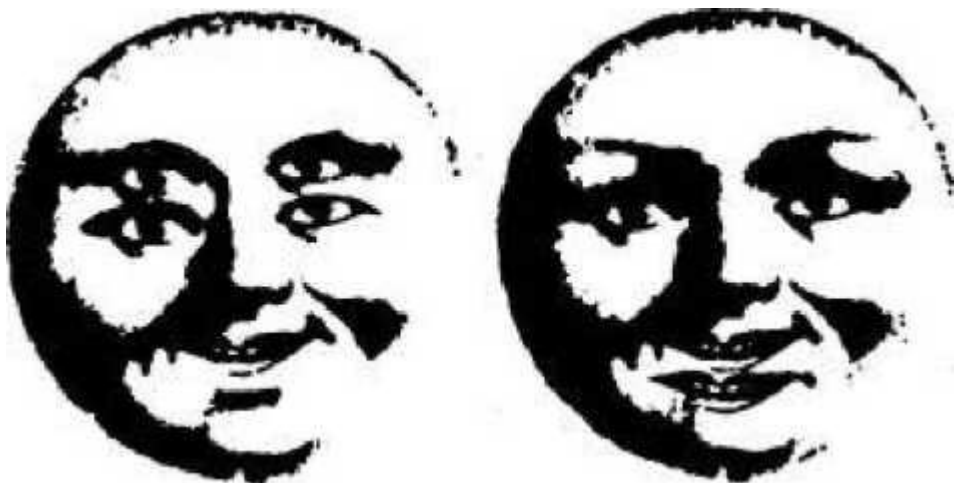
Научившись обращать внимание на происходящее вокруг, вы разовьете в себе «двойное зрение», которое позволит вам замечать не только то, что видят все, но и нечто совершенно неожиданное.

Посмотрите на рисунок. Видите ли вы здесь что-то необычное? Если не видите, приглядитесь получше.

Идею реально отыскать всюду. Быть может, она прячется на пригорке, под кустом, в придорожной канаве... Может быть, вы ее нигде и никогда не найдете, но даже в этом случае вы приобретете многое, научившись внимательно смотреть на мир.

КРОХОТНЫЕ ИСТИНЫ

Это упражнение поможет вам внимательнее смотреть на мир. Оно было разработано Майнором Уайтом, который преподавал фотографию как дисциплину в Массачусетском технологическом институте.



Итак, выберите картину (или фото), которая вам нравится и при этом содержит много Деталей. Устройтесь поудобнее, расслабьтесь. Установите таймер или будильник на десять минут. Не двигаясь, смотрите на картину, пока не зазвучит сигнал. Сохраняйте полную сосредоточенность на изображении. Не позволяйте себе свободных ассоциаций. Обращайте внимание только на картину, стоящую перед вами. После сигнала отвернитесь и вспомните все, что видели. Попробуйте восстановить изображение зрительно, а не словесно. Примите воображаемое, каким бы оно ни было. После того как ваше созерцание и ваше впечатление оставят по себе только легкий «аромат», вернитесь к обычной деятельности, стараясь время от времени вызывать в памяти образ картины. Вам начнут открываться крохотные истины, которые могут обнаружиться только тогда, когда ваше внимание будет полным. Вспоминайте картину часто и обязательно зрительно. Некоторые считают, что такие истины подсказаны самим Богом.

Господин Привычкин

Господа Привычкины делают что-либо так, как делают это обычно. У них все должно быть на своем месте, они теряются, если что-то нарушает привычный ход вещей. Поскольку все в жизни этих господ отмерено, помечено, разложено по полочкам, Привычкины способны решать проблемы лишь в узких рамках. Не надо становиться Привычкинами.

Попробуйте запрограммировать изменения в своей повседневной жизни. Составьте список того, что выполняется вами по раз и навсегда заведенному порядку. В основном в него войдут незначительные привычные действия, которые делают жизнь удобной и приятной. Затем возьмите список привычек, изучите его и постарайтесь сознательно изменить их одну за другой в течение дня, недели, месяца...

- ☐ Измените дорогу на работу.
- ☐ Измените время сна.
- ☐ Измените время работы.
- ☐ Каждый день слушайте другую радиостанцию.
- ☐ Читайте разные газеты.
- ☐ Заводите новые знакомства.
- ☐ Пробуйте новые рецепты (например, кулинарные).
- ☐ Если обычно вы берете отпуск летом, возьмите его зимой.
- ☐ Внесите изменения в круг чтения. Если обычно вы читаете публицистику, переключитесь на беллетристику.
- ☐ Внесите изменения в привычку обедать на работе. Если обычно вы пьете кофе, отныне пейте сок.
- ☐ Посетите новый ресторан.
- ☐ Измените вид отдыха. Займитесь греблей вместо гольфа и т. д.
- ☐ Примите ванну вместо душа.

- Послушайте другого телеобозревателя.

Давайте пищу уму

Творчески мыслящие люди постоянно читают. Таким образом они дают пищу уму в виде свежей информации и новых идей. Как сказал Гор Видал, мозг без самоподкормки в конце концов съедает сам себя. Вот несколько полезных советов, которые помогут вам осуществлять «подкачку ума» в процессе чтения.

Будьте разборчивыми в чтении. Прежде чем браться за книгу, спросите себя: «Насколько полезным будет чтение этой книги для развития моих творческих способностей?» Просматривать и пролистывать нужно множество книг, но читать следует избирательно.

Делайте заметки на полях. В биографии Марка Твена Альберт Пейн писал: «На рабочем столе, возле постели, на полках в бильярдной – всюду стояли книги, которые Твен читал и перечитывал. Все или почти все книги были испещрены его пометками – замечаниями на полях страниц, краткими комментариями. Эти книги он перечитывал снова и снова, и всякий раз ему было что сказать».

Излагайте содержание книги. Попробуйте сделать это прежде, чем ее прочитаете. Или же, прочитав половину книги, остановитесь и попытайтесь продолжить. Прикиньте, что можно найти в книге, до того как вы познакомитесь с оглавлением. Это было любимым развлечением Джорджа Бернарда Шоу. А для вас это может оказаться полезным упражнением на развитие воображения.

Читайте биографии. Биографии – кладезь ценных идей.

Читайте книги полезных советов по самым разным вопросам. Упражняйте ум, преобразуя чужие идеи в свои, новые. Читайте книги по устройству приборов и автомобилей, по столярному делу, садоводству и т. д. Эти книги подскажут средства для выработки собственных уникальных идей и для создания новых изделий.

Читайте специальные журналы. Многие из своих идей Уолт Дисней почерпнул из дайджестов. Он говорил: «Ваше воображение может быть ущербным, бедным, воспаленным, замороженным. Дайджест – это нечто вроде гимнастического зала для тренировки воображения».

Читайте публицистику. Знакомясь с такой литературой, пробуйте предлагать собственные решения рассматриваемых проблем, до того как решение предложит автор. Это было одним из любимых занятий Джона Ф. Кеннеди.

Думайте и еще раз думайте. Читая, надо обязательно думать. Ищите свежие решения старых проблем, неизведанные пути в бизнесе, новые тенденции развития, технические новинки, связи и параллели между тем, что читаете, и вашими проблемами.

Джон Несбитт, автор «Мегастратегий» и основатель Группы Несбитта в Вашингтоне, округ Колумбия, весьма успешно применял метод определения тенденции, который сам он называл анализом содержания текущей информации. Несбитт позаимствовал этот метод из книги о Гражданской войне в США. В свою очередь, историк, написавший эту книгу, очень многое почерпнул из анализа сбора информации ЦРУ. Ну а ЦРУ скопировало данный метод с того, каким пользовались союзники в период Второй мировой войны. Они по достоинству оценили огромное значение провинциальных газет, доставлявшихся контрабандой из маленьких городов Германии. Время от времени в этих газетах публиковались ценные сведения о топливе, продуктах питания и о многом другом. А в Швейцарии небольшая группа офицеров-разведчиков определяла пути перемещения немецких войск, читая светскую хронику, где упоминались фамилии важных военных чинов.

Анализ содержания текущей информации

Вот несколько советов, как анализировать текущую информацию.

□ Просмотрите рекламную почту, прежде чем небрежным движением выбросить ее в мусорную корзину. Какие тенденции можно уловить в рекламе, маркетинге, новых товарах и услугах?

□ Складывайте в течение одного-двух месяцев всю рекламную почту, а затем просмотрите ее за один присест. Тенденции становятся очевиднее, если отслеживать повторения. а Находясь в поездке, читайте местные газеты и рекламные листки. Какие напрашиваются выводы о местной экономике? Какие новые возможности просматриваются для бизнеса? Что, по-вашему, наблюдается – подъем или спад? Что можно реализовать и в вашем городе? Каковы здесь ценности, подходы и стиль жизни? а Активно наблюдайте за проявлениями массовой культуры. Смотрите сетевое и кабельное телевидение, берите напрокат видеофильмы, читайте бестселлеры и журналы, ходите в кино, слушайте популярные песни. Чем интересуется народ? Какие ценности, какой стиль жизни приветствуют люди? Кто является героем дня? Почему таким героем стал именно этот человек?

□ Поразмышляйте над тем, как изменилась за последние годы ваша работа. Что лежит на вашем рабочем столе сейчас и что лежало на нем лет десять назад? Изменилась ли ориентация вашей фирмы? Больше или меньше стало «бумажной» работы? Больше или меньше теперь совещаний? На что нацелена деятельность вашей фирмы? Поговорите с коллегами, узнайте их мнение о вашей работе, ваших обязанностях и задачах.

□ Почаще посещайте деловые конференции, семинары и лекции.

□ Каждую неделю слушайте другую радиостанцию – так вы познакомитесь с разными точками зрения. Какова аудитория данной радиостанции? К кому обращается радиостанция? Кто дает рекламу?

□ Возьмите за правило просматривать программу телепередач на неделю и записывать на «видео» интересующие вас передачи. Если появилось желание посмотреть телевизор, лучше смотреть то, что записано, нежели пассивно наблюдать за происходящим на телеэкране в данный момент.

Собственный анализ содержания текущей информации окажется для вас намного ценнее, чем услуги разнообразных компаний, которые за то же самое берут с клиентов до 25 000 долларов в год. Воспринимая интересующие вас тенденции и шаблоны, постоянно «накачивайте» свой мозг идеями и возможностями. Ищите связь между проанализированной информацией и задачами вашего бизнеса.

Мозговой банк данных

Идеи надо накапливать и хранить. Заведите специальный контейнер (подойдут банка из-под кофе, обувная коробка, ящик стола или даже шкаф) для хранения идей и их «спусковых механизмов». Начните собирать интересные рекламные проспекты, цитаты, идеи, вопросы, карикатуры, шаржи и просто слова, которые могут вызвать цепь ассоциаций.

Если вам нужна идея, встряхните свой контейнер и достаньте из него наугад пару листков. Посмотрите, не помогут ли они вам, не включают ли цепь ассоциаций, способную привести к рождению новой мысли. Если нет, все перетасуйте и сделайте еще одну попытку.

Пусть не с первого раза, но в конце концов вы набредете на интригующую комбинацию, которая наведет на полезную мысль.

Как-то я залез в свой банк данных и извлек оттуда две вырезки. В одной рассказывалось о человеке, изготовившем новый гроб, более дешевый и надежный, чем все прочие. Другая статья поведала о новой услуге по прокату видеофильмов. Хлынул поток ассоциаций: смерть – похороны – видеофильм – видеопрокат и т. д. И тут меня осенило: видео как дань памяти умершему. Можно делать короткие видеофильмы со сценами из жизни покойного – в частности, используя фотографии, наложенные на красивые пейзажи.

Тяга к путешествиям

Как только вы почувствуете, что начали застаиваться, что вас одолевает скука, отправляйтесь в магазин, на ярмарку, выставку, в библиотеку, музей, на блошинный рынок, в городок народного творчества, игрушечный магазин, школу. Выберите наугад любой предмет и попробуйте установить связь между ним и той проблемой, которая вас занимает. Бродите, смотрите по сторонам и ждите, когда что-нибудь привлечет ваше внимание. Это непременно случится. Ум подобен растению, расцветающему на одной почве и чахнущему на другой.

В начале века Джордж Смит придумал конфету на палочке. Конкуренция была жесткой. Смит всячески старался сделать такую конфету, которая была бы не похожа на другие. Однажды он решил отдохнуть от дел и отправился на ипподром. В тот день в бегах участвовала очень хорошая лошадь, и он поставил на нее значительную сумму денег. Лошадь пришла первой. Имя ее было Лолли Поп. Смит назвал свои конфеты «лоллипопс» и вошел в историю кондитерской промышленности.

Ловите «птицу мысли»

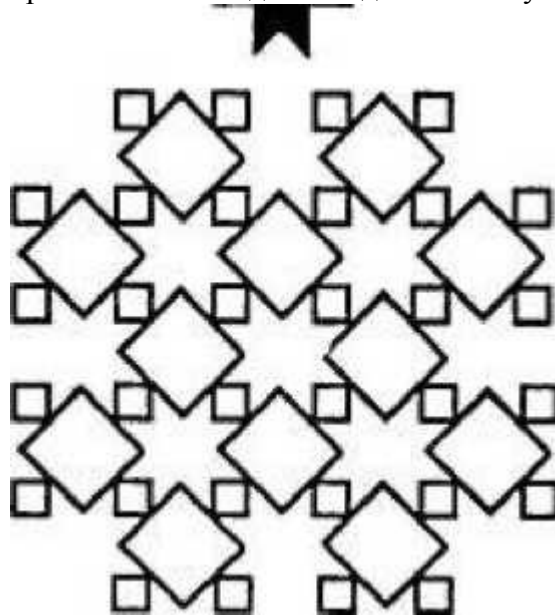
Ралф Уолдо Эмерсон однажды заметил: «Пристально следите за своими мыслями. Мысль появляется, словно птица, неожиданно садящаяся на дерево. Когда вы возвращаетесь к обычным делам, она улетает».

Вы должны записывать свои мысли. Как я понимаю, ни в одном магазине не продаются скрижали с вашими идеями. Подумал – запиши!

Посмотрите на рисунок на с. 41. Над узором расположена черная фигура. Найдите ее в узоре и пристально смотрите на нее несколько секунд. Когда вы всматриваетесь в фигуру внутри узора, она начинает ускользать от вашего восприятия.

Так же как рисунок расплывается у вас перед глазами, любая ваша мысль исчезает, если ее не записать.

Психологи установили, что человек способен одновременно удерживать в голове от пяти до девяти фрагментов информации. Все мы не раз переживали ситуацию: находили в справочной книге телефонный номер, отвлекались на секунду, не успев набрать его, и потом напрочь его забывали. Что в таких случаях происходит? Новая информация вытесняет старую еще до того, как мозг приготовит последнюю к длительному хранению в памяти.



Обычно кратковременная память способна хорошо сохранять информацию в течение нескольких секунд. Через двенадцать секунд воспроизведение информации уже затруднено, а через двадцать – она полностью стирается из памяти, если только вы не повторяете данные про себя или не записываете их. Запись дает мозгу сигнал о том, что эта информация является более важной, чем прочая, и заслуживает хранения в долговременной памяти.

Джон Паттерсон, президент компании «Нашил кэш реджистер» был страстным поклонником Наполеона. В пять часов утра Паттерсон вместе со старшими чиновниками своей фирмы в обязательном порядке совершал верховую прогулку – ну прямо как великий полководец.

Паттерсон требовал, чтобы каждый сотрудник вел «маленький дневник», куда следовало записывать повседневные события, свои мысли, идеи и т. п., – и безжалостно увольнял тех, кто по какой-либо причине этого не делал. Паттерсон так и умер, что-то помечая в записной книжке во время командировки.

Интересен следующий факт: в период с 1910-го по 1930 год примерно одну шестую всех крупнейших компаний США возглавляли бывшие сотрудники компании «Нэшнл кэш реджистер». Том Уотсон, основатель *IBM*, также в свое время работал в вышеупомянутой фирме.

Мыслите правильно

Вы должны сознательно работать над тем, чтобы сделать свое мышление более беглым и гибким. Беглость оценивается количеством приходящих в голову мыслей, а гибкость – тем, насколько творческими можно назвать эти идеи. Составление списков является мощным средством развития беглости мышления, поскольку такое протоколирование заставляет вас наиболее продуктивно концентрировать свою энергию. Чтобы убедиться в этом, попробуйте в течение нескольких минут придумать как можно больше способов применения смазки WD-40. Наверняка какие-то идеи у вас появятся, но столь же вероятно, что в определенный момент у вас возникнут проблемы с фокусировкой внимания, затем ваш внутренний цензор что-то отбросит, и останутся только самые очевидные решения.

Если же вы приметесь составлять список под названием «Возможное применение машинной смазки на натуральной основе (например, WD-40 или 15 SW 40)», это поможет вам поддерживать более высокую сосредоточенность и интерес, что в результате приведет к генерированию большего количества идей. А если вы установите лимит времени, это побудит вас работать еще эффективнее. Но одной беглости мышления недостаточно – нужна еще и гибкость.

Если ваш список содержит такие позиции, как: «для быстрой смазки, для выкручивания болтов из заржавевших деталей, для смазки велосипедных цепей» и т. д., – вы, безусловно, демонстрируете беглость мышления. Но в данном случае выявлены только наиболее очевидные способы применения смазки. Вы проявите подлинную гибкость мышления, если внесете в список позиций возможного использования смазки следующие:

- ☐ для смазки шеста, на котором укреплен скворечник, чтобы кошки не залезали;
- ☐ в качестве заманивания мышей в капкан;
- ☐ как средство предохранения от ржавчины струн музыкальных инструментов;
- ☐ в качестве приманки для рыбы;
- ☐ как красящее вещество для ленты пишущей машинки, чтобы печать была ярче;
- ☐ в качестве средства безопасности в машине; смазку следует хранить в бардачке, чтобы с ее помощью можно было открыть дверь, если ту заклинит в результате аварии.

Психолог Гилфорд, пионер в области изучения творчества, полагал, что выполнение определенных упражнений может способствовать развитию беглости и гибкости мышления и помочь в таких сложных делах, как построение сюжета романа, создание научной теории, планирование производства – то есть там, где требуется учитывать многочисленные взаимосвязи и переплетения. Попробуйте поиграть в следующую игру с друзьями. Задача состоит в том, чтобы за пять минут придумать как можно больше предложений с данным набором слов:

- я не радоваться абрикосы
- раздраженный собаки с готовностью гнев

Журнал идей

Журнал идей – один из любимых приемов ЦРУ для регистрации информации. По каждому отдельному вопросу в ЦРУ заводится журнал, где фиксируются все факты, идеи, мысли и т. д. Это дает возможность сотрудникам ЦРУ моментально получить всю имеющуюся информацию по данной проблеме, включая различные идеи, сравнения, взаимосвязи.

Каждый раздел журнала можно посвятить какому-то отдельному аспекту вашей личной жизни или трудовой деятельности, например: маркетингу, производственному процессу, сбыту, корпоративным интересам, персоналу, услугам, специальным проектам, новым возможностям в бизнесе. В наше время в продаже множество деловых блокнотов, но намного интереснее и полезнее создать собственный журнал. Попробуйте поработать с разными методами фиксации идей, прежде чем окончательно решить, на каком из них остановиться.

Периодическое обращение к журналу является приятным способом «пощекотать» воображение. При обращении к журналу вы начинаете отыскивать связи между записанными идеями и вашими насущными проблемами.

Представьте себе, что вы жуеете резинку, чтобы успокоить нервы, и тут на вас снисходит отличная идея: почему бы не создать резинку для измерения уровня стресса? Вы записываете эту мысль в журнал и время от времени возвращаетесь к сделанной записи. Спустя несколько месяцев вы читаете в журнале, что для здоровья человека очень важен водородный показатель pH. И тут вас осеняет. А что, если придумать такую жевательную резинку, которая будет служить своего рода индикатором и на основе использования pH показывать, здоров человек или нет? Допустим, вы жуеете такую резинку три минуты. Если резинка краснеет – вы здоровы; если зеленеет – надо идти домой и лечь в постель.

Резюме

«Накачать» ум новыми идеями можно несколькими способами.

- ☐ Установить квоту идей.
- ☐ «Попасть в тон».
- ☐ Не становиться рабом привычки.
- ☐ Давать пищу уму.
- ☐ Анализировать содержание текущей информации.
- ☐ Создать свой банк данных.
- ☐ Путешествовать.
- ☐ Фиксировать свои мысли.
- ☐ Мыслить правильно.
- ☐ Вести журнал идей.

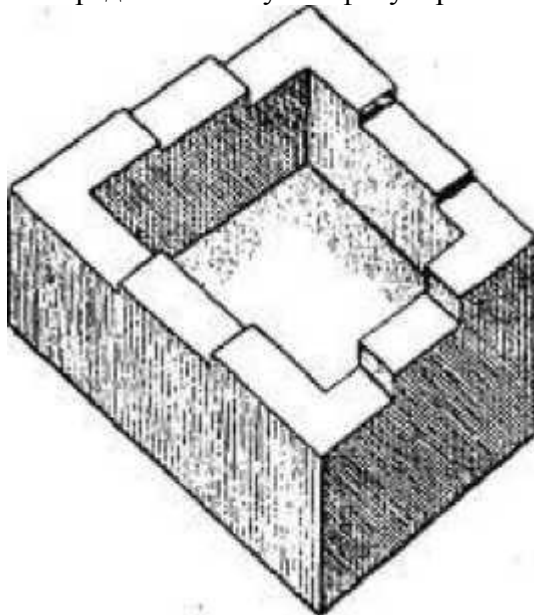
«Подкачка» ума подобна прокладыванию тропы в густой высокой траве. Сначала тропы вовсе нет, но, если несколько раз пройти по одному и тому же месту, она появляется. Поначалу может и не возникать никаких идей, но по мере того, как вы будете развивать свой ум – не без помощи предложенных здесь упражнений, – идеи непременно появятся.



Выбор задачи

Ибо победу одержит тот, кто познал, когда можно сражаться, а когда нет.
Сунь Цзы

Представьте пятерых блестящих предпринимателей, собравшихся вместе для обсуждения новых идей. Эти бизнесмены вряд ли смогут начать обсуждение, если никто из них ничего не предложит. Откуда же должно поступить предложение? Как выбрать проблему, заслуживающую внимания? Кто определяет точку его фокусировки? Как определить цели?



Если предприниматели пришли со своими идеями, не имея четко обозначенной цели, они только зря потратят время. Это подобно движению вверх по лестнице, ведущей вниз.

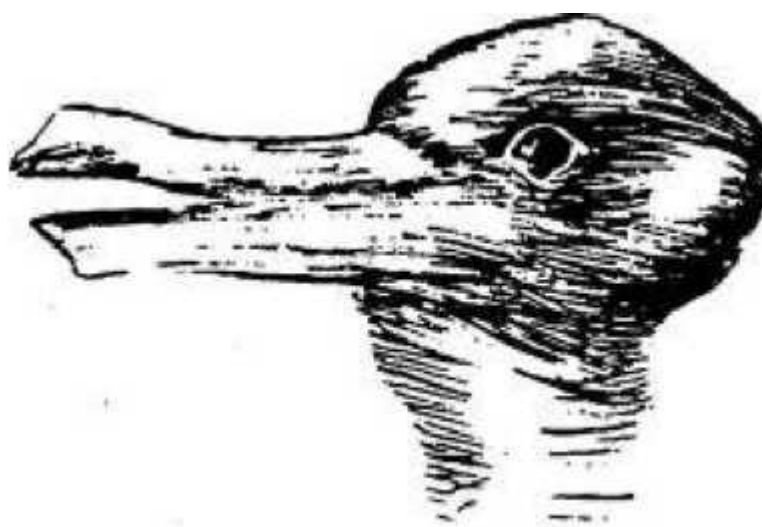
Прежде чем выискивать идеи, необходимо уяснить задачи, стоящие перед вами. Эта глава подскажет, как распознавать проблемы, действительно заслуживающие внимания, и как их трансформировать, с тем чтобы они были доступны для обработки методами, предлагаемыми в «Играх для ума».

Возникновение проблемы разумнее всего воспринимать как шанс решить ее в рабочем порядке. Именно так и поступают опытные предприниматели. Увидев, что возникла конкретная проблема, они рассматривают ее как повод решить, стоит ли вообще заниматься этим делом. Если да, то возникшая проблема становится их производственной задачей.

Любой человек может научиться концентрировать внимание на чем-то определенном. Например, выберите какой-нибудь цвет и в течение дня смотрите на предметы, либо полностью окрашенные в этот цвет, либо такие, в которых он так или иначе присутствует.

Если вы выбираете красный цвет, то достойным вашего внимания окажется множество объектов: автомобили, книги, одежда, дома, пожарные машины, трубы, туфли, шляпы, картины и т. д. Знакомые предметы будут выглядеть по-новому, красный станет более насыщенным, и само ваше восприятие этого цвета радикально изменится. Настроившись на красный и игнорируя другие цвета, вы достигнете более глубокого понимания красного цвета.

Посмотрите на картинку, нарисованную в начале века психологом Джозефом Ястроу. Изображенное животное можно воспринять и как утку, и как кролика.



Если нос справа – перед вами кролик; если нос слева – то это утка. В зависимости от того, на что настроитесь, вы увидите или кролика, или утку. Очень трудно видеть обоих животных одновременно.

Если вы не фиксируете письменно ваши проблемы, внимание рассеивается и вы оказываетесь не в состоянии решить, на чем следует сосредоточиться. Список проблем является удобным способом оценить, какие из них заслуживают решения, а какие нет. Список позволяет превратить блок информации в набор компонентов, поддающихся конструированию, проверке и исследованию.

Начните вести журнал проблем, представляющих интерес для вас лично и, возможно, заслуживающих того, чтобы приложить усилия к их разрешению. Для начала попробуйте ответить на следующие вопросы.

- ☐ Какую цель вы преследуете?
 - ☐ Над какими идеями вы хотите работать?
 - ☐ Что вы ожидаете от вашей работы?
 - ☐ Что в деловых отношениях вы хотите улучшить?
 - ☐ Что вообще вы хотели бы улучшить?
 - ☐ На какие дела вам не хватает времени?
 - ☐ Что еще вы ожидаете от своей работы?
 - ☐ Каковы не достигнутые вами цели?
 - ☐ Что вам нравится в вашей работе?
 - ☐ Что вас в ней раздражает?
 - ☐ Какие проблемы вы связываете с непониманием?
 - ☐ На что вы жалуетесь?
 - ☐ Какие изменения к худшему вы отмечаете в деятельности вашей фирмы?
 - ☐ Что вы ждете от сотрудников?
 - ☐ Какие перемены вы хотели бы реализовать?
 - ☐ На что уходит слишком много времени?
 - ☐ Что делается впустую?
 - ☐ Что слишком проблематично?
 - ☐ Каковы «узкие места»?
 - ☐ В каких случаях вы работаете неэффективно?
 - ☐ Что вас утомляет?
 - ☐ Что в вашей работе выбивает вас из колеи?
 - ☐ Что надо организовать лучше?
 - ☐ Как еще можно делать деньги на работе?
- Вслед за этим идут типичные рабочие задачи.
- ☐ Какие можно внести творческие предложения, связанные с производством?

- ☐ Как снизить затраты и повысить производительность?
- ☐ Каким образом сделать так, чтобы ваша продукция выгодно отличалась от продукции конкурентов?
- ☐ Какой новый продукт требуется на рынке? Как расширить продукцию, представленную на рынке?
- ☐ Каким образом увеличить уровень продаж на 20 процентов?
- ☐ Какие новые способы сбыта можно придумать? Реально ли снизить затраты при существующих способах сбыта продукции?
- ☐ Каким образом стать незаменимым для фирмы человеком?
- ☐ Как лучше отвечать на жалобы клиентов?
- ☐ Как повысить роль сервиса при сбыте изделий?
- ☐ Какими способами можно улучшить качество рекламы товаров и услуг?
- ☐ Как настроить сотрудников на более активный поиск путей продвижения производимых товаров на рынке сбыта?
- ☐ Какие процедуры следует ввести, чтобы сократить «бумажную» работу?
- ☐ Какие виды поощрения более значимы для сотрудников?
- ☐ Как в большей мере ориентироваться на потребителя?
- ☐ Возможно ли изменить к лучшему впечатление от вашей фирмы?
- ☐ Как превзойти конкурентов?
- ☐ Какое ваше изделие может стать «серебряной пулей»? («Серебряная пуля» – главный продукт или основная услуга в данной области производства.)

На помещенном ниже рисунке показаны два набора параллельных линий. Между линиями как бы образуется граница. Кажется, что каждый набор линий несколько заходит на область другого.

В действительности же никакой границы не существует. Между этими линиями вообще ничего нет. Эта иллюзия создается потому, что наш разум старается преобразовать пространство между линиями в нечто осмысленное.

Подобным же образом сам факт записи стоящих перед вами задач может подтолкнуть вас к созданию чего-то, преисполненного смысла, что позволит разрешить насущную проблему.

Отставной полицейский офицер, искавший для себя приемлемую область деятельности, просматривал свои записи, связанные с работой в полиции. Несколько лет назад он отметил, насколько трудно идентифицировать потерявшегося или похищенного младенца.

Давно записанная задача подтолкнула его к идее создания банка образцов молекул ДНК родителей, которых беспокоила проблема идентификации ребенка в случае подмены новорожденного или его похищения. Предполагалось, что затраты на сбор образцов молекул ДНК и их хранение в течение восемнадцати лет составят около 200 долларов.

«Пунктики»

Идеи часто вырастают из раздражения – подобно тому как в раковине моллюска из попавшей туда песчинки образуется жемчужина.

Один мужчина страдал оттого, что не запоминал важные даты: дни рождения, юбилеи и т. д. Все поздравления запаздывали на день. И тогда этот мужчина, которого заслуженно можно назвать человеком творческим, превратил проблему избавления от своего «пунктика» в творческую задачу и изобрел вакуумный способ консервирования роз – на случай экстренного поздравления. После того как вы составите список ваших «пунктиков», выберите те из них, которые покажутся вам наиболее любопытными. Но не забывайте: что интересно вам, может показаться смертельно скучным другому человеку.

Вряд ли бухгалтер и продавец с равновеликим энтузиазмом отнесутся к решению одной и той же задачи. На самом деле даже люди, занятые в одной области, могут отнестись к

решению проблемы совершенно по-разному. Только вы сами определяете, какая задача может воодушевить вас и побудить к действию.

Вспомним историю с нарезкой хлеба. В начале века никого особенно не тяготила необходимость самостоятельно нарезать хлеб. Никого, кроме Отто Фредерика Рохведдера.

Он потратил шестнадцать лет жизни и все свои сбережения на создание автоматической хлеборезки, приобретя взамен лишь расстроенное здоровье, неодобрительные отзывы специалистов в области торговли хлебобулочными изделиями и сильно пошатнувшееся финансовое положение.

В 1930 году одну из хлеборезок приобрела компания «Континентал», а уже к 1933 году более 80 процентов хлеба выпускалось в нарезанном виде. Рохведдер часто говорил, что старался не из-за денег (он так никогда и не разбогател; к тому же еще испытывал отвращение к процессу нарезки хлеба), ему просто было интересно сконструировать промышленную хлеборезку.



Личная выгода

У того, кто пытается выиграть битву и преуспеть в набегах, не возрадив в себе дух великих свершений, несчастливая судьба, ибо человек этот лишь теряет время и не добьется ничего, кроме застоя.

Сунь Цзы

Очень важно представить самому себе достаточно убедительные доводы, которые объясняли бы, почему надо заниматься реализацией той или иной идеи. Каждую задачу, прежде чем приступать к ее решению, нужно предварительно взвесить на весах личной выгоды. Наилучшие идеи рождаются у тех, кто жаждет успеха, возвращая в себе «дух великих свершений».

Томас Эдисон, к примеру, на собственном опыте убедился, насколько важен момент личной выгоды. Его первым изобретением был автоматический регистратор голосов, предназначенный для конгресса. Когда Эдисон показал свое изобретение конгрессменам, ему было сказано, что повышение эффективности законотворчества занимает Конгресс в последнюю очередь. После этого Эдисон неоднократно заявлял, что отныне все свои изобретения создает исключительно для того, чтобы заработать побольше денег. У него нет ни времени, ни сил, ни интереса переделывать мир и «подгонять» его под свои изобретения.

Прежде чем вы определитесь, за решение какой задачи взяться, прикиньте, какую личную выгоду вы получите в каждом конкретном случае. Какова прямая выгода – деньги, удовольствие, признание, рост благосостояния и т. д.? Какова выгода косвенная – приобретение новых навыков, знаний, связей и т. д.?

Как соотносится предполагаемая выгода с затратами времени и энергии? Решение каких задач принесет наиболее ощутимый результат? За разрешение каких проблем и ситуаций вы согласны нести личную ответственность? Если вы почувствуете, что собираетесь посвятить себя решению той или иной задачи, не преследуя никакой личной выгоды, то... наклоните голову и посидите так до тех пор, пока с ваших ушей не спадет «лапша».

Определив, какие задачи являются наиболее интересными и обещающими принести солидную выгоду, примите вызов. Принять вызов означает взять на себя ответственность за выработку идей, способных помочь найти решение данной проблемы. Чем выше

ответственность, чем более вы отдадитесь генерированию идей, тем выше вероятность, что ваши попытки увенчаются принятием новаторского решения.

При решении разных задач возможны различные доли личного участия. Одни проблемы требуют полной отдачи, для разрешения других достаточно лишь небольших усилий. В этой связи вспоминается история о самурае, который должен был отомстить за смерть своего господина. Когда самурай загнал врага в угол и уже занес над ним меч, убийца плюнул ему в лицо. Самурай утерся, убрал меч в ножны и ушел. Почему? Потому что плевок вызвал в нем гнев, а если бы он убил человека в гневе, это было бы убийство за личное оскорбление. Самурай же принял на себя обязательство выполнить совсем другое – отомстить за смерть господина. Когда вы решите, что для вас интересно и выгодно, наступает время правильно сформулировать задачи. Это позволит вам более эффективно использовать игры для ума с целью найти творческое решение.

Формулировка задачи

Победоносная армия выигрывает сражение, еще не вступив в бой.

Сунь Цзы

Чем больше времени вы потратите на то, чтобы правильно сформулировать, какая задача стоит перед вами, тем ближе вы подойдете к ее решению. И наоборот: чем меньше времени вы уделите определению сути вопроса, тем вероятнее, что ваше решение окажется не самым лучшим. Чтобы убедиться, насколько смехотворными оказываются решения некорректно сформулированных задач, достаточно ознакомиться с записями в книгах Патентного бюро США. В них, в частности, предлагаются такие никому не нужные вещи, как мяч для гольфа, подающий дымовой сигнал после соприкосновения с землей (чтобы легче было его найти); пеленки для попугаев; будильник, пускающий струйку воды в лицо спящего; леска для выуживания глистов из желудка; машинка для выдавливания ямочек на щеках и т. д.

Сформулируйте задачу и правильно определите суть. Когда я думаю о сути задачи, мне вспоминаются борцы сумо – огромные, мощные японцы. Большую часть времени поединка они сидят на корточках, присматриваясь друг к другу. Борцы принимают позу, сохраняют ее некоторое время, затем встают, ходят и снова садятся на корточки. Так повторяется много раз, и вдруг – бац! – они хватают друг друга, один падает на татами, и поединок закончен. В процессе сидения на корточках и принятия разных поз борцы ищут нужное положение тела, стараясь оптимально сосредоточиться, чтобы достойно встретить главный удар. Единственная защита борца сумо заключается в сохранении правильной «центровки», в постоянной готовности к внезапной атаке и оказанию немедленного отпора. Точно так же в процессе постановки задачи вы можете написать формулировку, изучить ее, отложить в сторону, вернуться к ней позднее, «растянуть» или «сжать» ее, сформулировать заново, пока «центровка задачи» не будет определена правильно. Тогда вы, подобно борцу сумо, готовы к бою.

Суть задачи определяется с помощью вопросов. Они помогают взглянуть на проблему с разных сторон. Иногда новая перспектива буквально раскрывает вам глаза. Сколько кубиков вы насчитаете на приведенном далее рисунке?

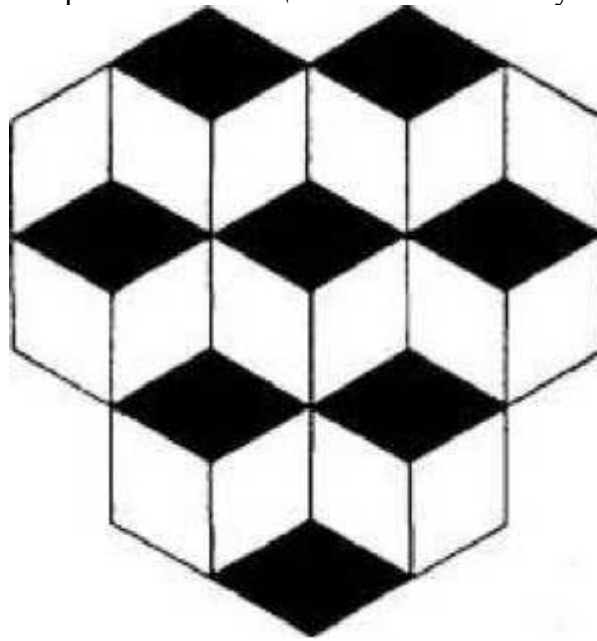
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Чтобы правильно определить суть задачи, нужно:

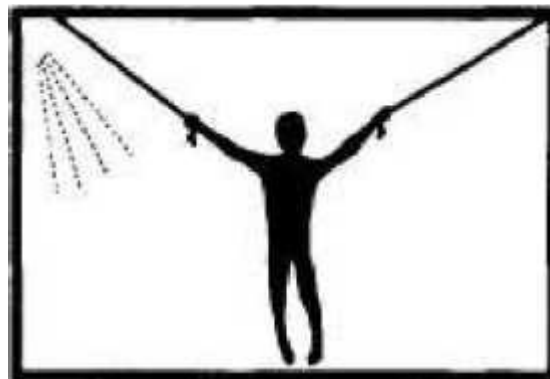
- 1) записать ее в виде вопроса, который начинается словами: «Каким образом я могу?..»;
- 2) варьировать формулировку, заменяя ключевые слова синонимами;
- 3) «растянуть» формулировку, чтобы расширить перспективу;
- 4) «сжать» формулировку, чтобы сузить перспективу: о разделить задачу на ряд подзадач;

о решить подзадачи;

о продолжать задавать вопросы: «А как еще?..» или: «А почему еще?..»



Для начала полезно сформулировать задачу вполне определенным образом. Этот прием известен под названием «Приглашающая основа». Он поможет удержаться от соблазна остановиться на формулировке, отражающей только одну сторону проблемы. Запишите несколько формулировок задачи, начиная их словами: «Как я мог бы?..» Каждая новая формулировка даст вам возможность по-новому взглянуть на проблему и направит ваши мысли в русло новых возможностей.



Представьте себе, что вы – тот человек, который изображен на рисунке слева. Ваша задача состоит в том, чтобы соединить концы Двух веревок, свисающих с потолка. Вербки расположены так, что, держа одну, невозможно, как ни тянись, достать другую. Комната совершенно пуста, в карманах у вас нет ничего особенного – только то, что лежит в них обычно. Как решить задачу? Первая формулировка может быть такой: «Как можно дотянуться до другой веревки?» После этого вы, скорее всего, потратите достаточно много сил, но все безрезультатно, потому что дотянуться до второй веревки просто невозможно. Если же сформулировать вопрос иначе: «Каким образом я и веревки можем соединиться? », то это уже приближает к решению.

Привяжите к концу одной веревки какой-нибудь мелкий предмет (ключ, брелок, кольцо и т. п.) и качните ее, как маятник. А затем, держа рукой вторую веревку, подхватите свободной рукой качающуюся.

Варьируйте слова

Этот простой способ получения разных формулировок заключается в том, что ключевые слова одной формулировки заменяют синонимами. Но в первую очередь необходимо изучить уже имеющуюся формулировку и выделить в ней ключевые слова.

Менеджер по производству компании «ОВ'ЭКШН» из города Льевен (Франция) столкнулся со следующей задачей: как разработать новый, уникальный продукт питания?

Он заменил слово «уникальный» на «удивительный», слово «разработать» – на «преобразовать» и сформулировал задачу по-новому: как преобразовать продукт питания в нечто удивительное?

Он стал размышлять о том, что могло бы удивить его самого, а потом – чем можно удивить покупателей. На него произвело бы впечатление, если бы какой-нибудь знакомый предмет принял необычную форму – например, самолет в виде коровы.

«Точно так же, – подумал он, – знакомые продукты покажутся удивительными, если будут выглядеть необычно, например: буханка хлеба в виде банана, пирамидальные помидоры или квадратная картошка». В итоге пришло решение: квадратные яйца. И он «разработал» вареные квадратные яйца с желтком внутри, со сроком хранения двадцать один день, пригодные для разогревания в микроволновой печи (чем они выгодно отличаются от обычных яиц, которые при этом «взрываются»). Стоит ли говорить о том, что компания «ОВ'ЭКШН» была уверена, что американцы тотчас же бросятся раскупать новую удивительную еду, как только она появится в продаже.

Несерьезная, казалось бы, игра со словами дает серьезный стимул для рождения новых идей. Удачные слова подобны изюминке, брошенной в пресное тесто скучной формулировки.

«Растяните» задачу

Самурая учили находиться в постоянной боевой готовности. Внимание у него должно было быть исключительно обостренным, чтобы он смог отразить внезапное нападение, заметить мельчайшее движение и ничего не упустить из виду, что было бы просто невозможно, если бы он сосредоточенно следил за каким-то одним объектом.

Чтобы раскрыться для самых разных возможностей, надо «растянуть» задачу. А для этого задается вопрос: «Почему?» Это позволяет определить главную цель и разобраться с предположениями, что, в свою очередь, ведет к переосмыслению задачи.

Скажем, перед вами стоит следующая проблема: как продать больше компьютеров *IBM*?

1. *Первый шаг:* «Почему я хочу продать больше компьютеров *IBM*? – Потому что мы продаем их все меньше».

2. *Второй шаг:* «Почему я хочу продать больше компьютеров? – Для того чтобы повысить объем продаж».

3. *Третий шаг:* «Почему я хочу повысить объем продаж? – Потому что хочу, чтобы наши дела шли лучше».

4. *Четвертый шаг:* «Почему я хочу, чтобы наши дела шли лучше? – Потому что это повысит уровень моего благосостояния».

5. *Пятый шаг:* «Для чего мне нужно повысить уровень своего благосостояния? – Для того чтобы хорошо жить».

Теперь вопросы можно сформулировать следующим образом:

- ☐ Почему я хочу продать больше компьютеров *IBM*?
- ☐ Как продать больше компьютеров?
- ☐ Как повысить объем продаж?
- ☐ Как улучшить наши дела?
- ☐ Как повысить уровень моего благосостояния?
- ☐ Что сделать, чтобы мне лучше жилось?

Суть заключается в том, чтобы найти лучшую точку зрения. Фраза о повышении уровня своего благосостояния позволяет вам мысленно охватить гораздо больше возможностей, чем

формулировка: «Продать больше компьютеров». В таком случае вы можете выбирать между более высокими комиссионными, другой работой, дополнительным заработком, инвестициями, продажей других изделий и т. д.

Формулируя задачу как можно шире, вы как бы возноситесь на вершину горы, с которой видны все пути, ведущие к вершине. А если вы не видите всех возможных путей, можете просмотреть и наилучший.

«Сожмите» задачу

После того как получите наиболее полное представление о том, что надо искать, следует сузить задачу, превратить ее из общей в частную. Это сделает задачу более удобной для решения, поскольку сократит область его поисков. Представьте себе, что ищете адрес, зная только, что человек живет в Монреале.

Если вам известно, что искать надо в западной части старого Монреаля, то найти адресата значительно легче. Ну а если бы кто-нибудь вам подсказал, что человек живет недалеко от отеля «Бонавентура», задача еще более упростилась бы. То же происходит при решении разных проблем. Вы сами устанавливаете пределы, в рамках которых ищете идеи.

Чтобы «сжать» задачу и выявить ее сильные и слабые стороны, надо задавать специальные вопросы: кто, что, где, когда, почему и как.

Кто поможет найти людей или группы людей, которые могут быть заинтересованы в обладании нужными ресурсами или доступом к ценной информации? Кто выиграет от решения задачи?

Что поможет определить возможные препятствия, требования, вознаграждения, преимущества и недостатки принятого решения?

Где узловые точки проблемы?

Когда проверять графики, даты и своевременность осуществляемых действий?

Почему так важно лучше понять основную цель?

Как проследить за развитием ситуации, узнать, какие действия следовало бы предпринять раньше или, наоборот, позже?

Какие шаги предпринять в первую очередь?

Одна проектная компания поставила задачу так: как спроектировать оригинальный и удобный контейнер для мусора?

Чтобы «сжать» задачу, следует задать следующие вопросы.

- ☐ Кто поможет создать такой контейнер?
 - ☐ Какие материалы надо использовать?
 - ☐ Где достать необходимые материалы?
 - ☐ Когда нужно сделать контейнер?
 - ☐ Что делает его более удобным?
 - ☐ Какая форма является оригинальной?
 - ☐ Почему новый контейнер будет лучше существующих?
- В связи с этим возникают подзадачи.
- ☐ Как привлечь другие фирмы к разработке проекта нового контейнера для мусора?
 - ☐ Как сделать этот контейнер из других материалов?
 - ☐ Как достать нужные материалы?
 - ☐ Как составить график разработки данного проекта?
 - ☐ Как сделать контейнер более удобным?
 - ☐ Как сделать его оригинальным?
 - ☐ Как сделать его лучшим?

Все эти подзадачи вдохновили компанию на создание подлинно новаторского изделия: удобного мусорного ведра. Оно изготовлено из пластика и хранится в сложенном виде. Доходчиво написанная инструкция с рисунками, простые крепежные лапки и система быстрой разборки позволяют за считанные секунды превратить плоский лист пластика в

мусорное ведро. Оно смотрится лучше, чем прочие контейнеры для мусора, и «пожирает» не так много ресурсов матушки-Земли.

Дальнейшее «сжатие» задачи

После того как вы поставили перед собой все эти вопросы, наступает время задать следующий: «Как еще?..» или: «Что еще?..» И тогда из вашей задачи можно будет выжать еще кое-что.

«О. М. Скотт энд Компани», ведущая фирма по распространению продукции для садоводов, продает семена, удобрения, пестициды и прочее. В свое время эта фирма была лишь небольшим магазином, пытавшимся конкурировать с такими гигантами, как «Сире»-, «Рубак энд Компани» и «Доу кемикал». Продукция молодой фирмы была хорошей, но не лучше, чем у конкурентов.

Скотт сформулировал задачу так: как завоевать рынок? Затем эта общая задача была сужена до нескольких конкретных, и в конце концов остановились на следующей формулировке: как сделать нашу продукцию отличной от продукции других компаний?

Все товары для сада практически одинаковы. Они претенциозно рекламируются как «разработанные на научной основе», к ним прилагаются подробные описания того, как, сколько и чего следует вносить в почву при данном ее типе и при определенной температуре. Во всех инструкциях, прилагаемых к товарам, до потребителя так или иначе доводится мысль, что засеивание газона есть высокоточный, научно контролируемый процесс. Как следствие, люди не обращают особого внимания на название фирмы-изготовителя.

Продавцы фирмы Скотта провели опрос среди покупателей, интересуясь, как, по их мнению, компания по производству продукции для садоводов может выделиться из общей массы. Все покупатели жаловались на то, что им не удается правильно и точно засеивать и обрабатывать газоны. Скотт сделал акцент именно на этом прискорбном для заинтересованных лиц факте, и его сотрудники предприняли так называемую мозговую атаку² в этом направлении.

Теперь задача получила следующую формулировку: каким образом можно смягчить разочарование покупателей?

Задавая вопросы: «Что еще?..» и «Как еще?..», служащие Скотта пришли к идее организации курсов по садоводству для покупателей, а позднее натолкнулись на идею, принесшую миллионы: это было простое механическое устройство, получившее название «сеялка Скотта». Речь идет о маленькой тачке с отверстиями, размер которых можно изменять так, чтобы через них высыпалось ровным потоком необходимое количество семян или удобрения. Пока на рынке не появилась «сеялка Скотта», ни одна фирма не могла предложить потребителям средство, позволяющее контролировать процесс засеивания газона или внесения в почву удобрений. Скотт создал целую серию аналогичных устройств, и вскоре скромный магазин по продаже семян превратился в лидера на рынке товаров для сада.

А вот загадка, которая, казалось бы, не имеет решения, по крайней мере очевидного.

Если от шести отнять три, можно ли получить четыре? Тот факт, что ответ очевиден, еще не означает, что его не существует. Спросите: «Как еще можно получить четыре?» или: «Что такое четыре?» – и головоломка разгадана. Уберите спички сверху, справа и снизу – вот вам и ответ.

² Мозговая атака, или брейншторминг, – специальная методика стимуляции творческой активности и продуктивности.

4

ГЛАВА

Игры для ума

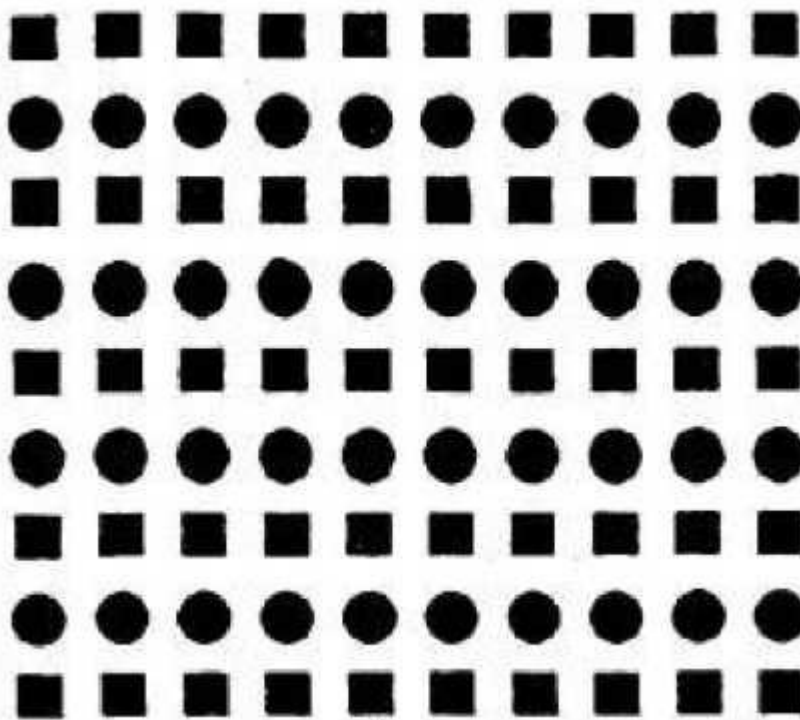
Чтобы выдвигать оригинальные идеи, необходимо не просто видеть то, что видят остальные, но уметь организовать ту или иную информацию по-новому. Это называется активным мышлением.

Вот арифметическое выражение, записанное римскими цифрами, которые выложены десятью спичками. Выражение это неправильное. Можете ли вы его исправить, не прикасаясь к спичкам, не добавляя и не убирая их?

Чтобы решить эту задачу, надо отказаться от привычного взгляда на вещи. Всегда придерживаясь одной перспективы, вы сами очерчиваете тот круг, внутри которого блуждают ваши мысли. Чтобы решить задачу, надо посмотреть на нее по-новому. Переверните книгу вверх ногами – тогда все будет правильно.

Какое описание вы можете придумать для следующего рисунка?

Большинство людей описывают его как квадрат, заполненный квадратами и кружочками либо их рядами. Лишь немногие воспринимают рисунок как последовательность столбиков с чередующимися квадратами и кружочками. Это происходит потому, что мы склонны пассивно группировать в уме одинаковые объекты. Но стоит только указать на возможность восприятия изображаемого в качестве столбиков с чередующимися квадратами и кружочками, как мы тут же это замечаем.



Для того чтобы выйти за пределы привычных границ, надо начать мыслить активно, нужно по-новому организовать информацию. Именно формирование и использование новых схем дает толчок для выработки новаторских идей.

Рассмотрим двух кондитеров, занятых изготовлением вафель. Вафли у обоих одинакового качества и продаются по одной цене. Но первый кондитер – пассивно мыслящий человек, а второй – активно мыслящий. По какой-то причине люди вдруг перестают покупать вафли. Наш пассивный мыслитель смиряется и сворачивает дело, в то время как активный сворачивает вафлю конусом и изобретает новый продукт – мороженое в вафельной трубочке. Пассивно мыслящий торговец не может продвинуться дальше заданной информации, а активно мыслящий постоянно трансформирует имеющуюся информацию в новые идеи.

Игры для ума представляют собой конкретные техники развития качеств активного мыслителя. Игры для ума сочетают в себе концепции линейного и интуитивного мышления, которые в равной степени необходимы для оптимального творческого процесса. Основное различие между линейными и интуитивными головоломками заключается в том, что первые структурируют известную информацию, а вторые – создают новую, используя прозрение, воображение и интуицию.

У человека два глаза, два уха, две руки и два полушария головного мозга. Наше левое полушарие «мыслит» словами и символами, а правое – образами. Линейные игры для ума нацелены на функцию левого полушария, интуитивные – на функцию правого.

В приведенной ниже таблице показана разница между правым и левым полушариями мозга.

ЛЕВОЕ ПОЛУШАРИЕ	ПРАВОЕ ПОЛУШАРИЕ
Обработка только одного фрагмента информации	Интеграция в единое восприятие многих данных
Линейная обработка информации	Образное мышление
Последовательные действия	Знание без четких определений
Письмо	Рассмотрение решения в целом
Анализ	Рассмотрение сходства
Связь идей	Интуиция
Абстракция	Озарение
Формирование категорий	Внутреннее чувство
Логика	Синтез
Рассудочность	Визуализация
Суждение	Зрительная память
Математика	Распознавание образов
Вербальная память	Привязка вещей к настоящему
Использование символов	

Левое полушарие работает в основном на писателей, математиков, ученых; правое полушарие – на художников, скульпторов, музыкантов. Запоминание имени человека – это функция левого полушария; а запоминание лица – функция правого. Чтение книг о правилах игры в гольф – для левого полушария; а вот внутреннее чувство правильного удара в гольфе – работа правого.

Представьте себе длинный пассажирский состав, движущийся по рельсам. Человек смотрит на проходящий поезд, наблюдая за тем, как состав проносится мимо, вагон за вагоном. Сначала наш наблюдатель видит локомотив, затем первый вагон, второй, третий и т. д. Если у этого человека хорошее боковое зрение, он может уловить части состава, те,

которые уже миновали, и те, которые еще не дошли. Другой человек смотрит на тот же поезд с летящего самолета и видит весь состав, от локомотива до последнего вагона. Такова и разница между полушариями мозга. Левое полушарие обрабатывает информацию последовательно, фрагмент за фрагментом. Правое полушарие воспринимает ее в целом, на уровне интуиции.

Руководство к действию

Я не стану рекомендовать вам штудировать эту книгу от корки до корки, как учебник, и изучать одну головоломку за другой. Гораздо полезнее играть в эти «игрушки» в режиме, который лично для вас приятнее, с тем чтобы стимулировать воображение. Изобретите собственный, уникальный метод применения предлагаемых игр для ума. У вас может возникнуть соблазн использовать одну или две игры, понравившиеся вам больше всего, однако помните, что заниматься разными играми гораздо продуктивнее.

Если вы остановите выбор на какой-либо одной игре, она может оказаться отличной техникой выработки идей, но это не значит, что вы нашли оптимальный путь.

В школе вы складывали числа в столбик. Получив правильный ответ, вы переходили к следующему примеру. Люди часто переносят этот образ действий на область творческого мышления. Выяснив ответ, они прекращают размышлять. Они вполне довольны первым найденным решением. Но жизнь заметно отличается от школьной арифметики. Вторые ответы могут оказаться лучше первых: они позволят снизить затраты, приобрести новый статус, сделать вещи качественнее, красивее, более простыми в использовании и многое другое. Нет причин полагать, что первый полученный вами ответ окажется наилучшим.

Как-то я пошел в свой любимый ресторан. Направились туда и мои знакомые – в то же время и из того же места, – но добрались они намного раньше меня. Я спросил, какой дорогой они шли. Знакомые ответили, что выбрали самый простой путь: свернули на аллею, которая и привела их прямо к ресторану.

Моя дорога всегда казалась мне наилучшей, и потому я никогда не пытался искать другую. Я даже не задумывался, существует ли она вообще. Я не раз проезжал мимо той аллеи, но никогда ее не исследовал. Поскольку я ни разу не пытался пройти по ней, то и не знал, насколько она хороша. Удобный путь, как правило, ничем не обозначен, ничто не наводит на мысль, что его стоит обследовать. А ведь этот путь может привести вас к чему-то весьма полезному. И если вы не исследуете его, то так и не узнаете, насколько он для вас выгоден.

Вторая причина, почему следует пользоваться различными техниками, заключается в том, что это помогает развивать творческий подход. Хороший актер играет самые разные роли и часто настолько входит в роль, что полностью перевоплощается в того или иного персонажа.

Хороший актер гордится своим талантом перевоплощения, своей способностью создавать образы – от комических до трагических. Чем больше ролей он исполняет, тем более совершенствуется его мастерство. Богатый опыт добавляет глубины его мастерству исполнения.

Вы тоже должны испытывать гордость за свои способности к активному, творческому мышлению. Возможность использования любой из техник добавит глубины вашему мышлению. Если вы практически поработаете со всеми играми для ума, то всегда сможете прибегнуть к какой-либо из них для решения возникшей проблемы.

Некоторые из этих «игрушек» подобны передаче заднего хода машины. Она есть, но ею редко пользуются – мало кто ездит по дороге задом наперед. Но, с другой стороны, она необходима, и ею обязательно надо уметь пользоваться – хотя бы для того, чтобы иметь возможность маневрировать, когда нельзя двигаться вперед.

Суть дела заключается в том, чтобы научиться применять на практике игры для ума. Если вы просто с ними ознакомитесь и не будете использовать, то уподобитесь человеку,

который, бросив лепесток розы в глубину Большого Каньона, ждет, когда отзовется эхо. Вот некоторые советы по применению игр для ума.

Работайте с каждой игрой в отдельности. Применяйте ее снова и снова, пока не почувствуете, что полностью освоили данную технику. На это потребуется от нескольких часов до нескольких дней.

Выбирайте и линейные и интуитивные игры, чтобы воспользоваться преимуществами обоих полушарий мозга. Левое полушарие управляет логикой и речью, в то время как правое превосходно справляется с невербальными (несловесными) задачами. Исследование процесса мышления творчески одаренных людей показало, что они используют возможности обоих полушарий мозга.

Выбирайте игры наугад. Напишите их названия на листках бумаги и положите в свой «контейнер». Как только перед вами возникнет проблема, встряхните контейнер и вытащите оттуда наудачу название одной из «игрушек».

Игры для ума помогают выдавать множество идей, а количество – ключ к творчеству. Алекс Осборн, один из пионеров в области исследования творчества, говорил: «Количество, количество и еще раз количество! Вот девиз дня». И добавлял: «Чем больше попыток, тем больше вероятность попадания в цель». Писатель же Стендаль однажды заметил: «Как пароходу необходим уголь, так мне необходимы три-четыре кубических фута идей в день».

После развлечений с играми для ума на вас посыплется такое количество хороших идей, что вы будете чувствовать себя как сладкоежка в кондитерской лавке, желающий съесть буквально все.

Естественно, если так и поступить, не избежать расстройства желудка. Точно так же вы не можете «перепробовать» все свои идеи, и потому нужно ознакомиться с четким руководством, которое поможет вам сделать правильный выбор.

1. *Записывайте все идеи в порядке поступления.*

2. *Просматривайте список.* Благодаря этому вы подсознательно расставляете приоритеты.

3. *Выработайте критерии отбора идей.* Кажется, задача невыполнимая, и все же сделать это необходимо. Критерии, естественно, будут зависеть от конкретной задачи и меняться в соответствии с изменением целей. Критерии при составлении плана рекламной кампании должны, разумеется, отличаться от критериев при выборе нового фасона ботинок. Программа выплаты премий и программа проведения переговоров также должны оцениваться по разным критериям. И так далее.

4. Чтобы разработать критерии, следует задать себе некоторые ключевые вопросы.

о Какие стандарты применимы к этим идеям?

о Как можно определить слабые и сильные стороны этих идей?

о Какие критерии являются существенными, желательными, необязательными?

о Как лучше сравнивать и анализировать идеи?

о Какие критерии лучше всего помогут в реализации идей?

5. *Вынося окончательное решение, прибегните к интуиции.* Используя критерии, необходимо свести огромное количество идей к нескольким избранным. Не поддавайтесь соблазну анализировать все и вся. Доверяйте своей интуиции, особенно если она подсказывает, что идея, не отвечающая никаким критериям, все же является столь многообещающей, что ее стоит реализовать.

Для маркировки идей можно использовать следующую простую схему:

о прекрасно подходит;

о вероятно, подойдет, – нуждается в доработке;

о есть шанс, что подойдет, – требует серьезного улучшения;

о 50 на 50 – можно выбрать другой путь;

о слишком долгий путь – отложить.

Вы можете так никогда и не выбрать позиции «50 на 50» - «слишком долгий путь», но если они будут в вашем списке, вы всегда будете считаться с указанными вариантами, и это позволит вам не упустить своего шанса.

6. Добивайтесь обратной связи для получения сведений о то? каким образом воплотились в жизнь ваши лучшие идеи. Используйте для этого методику, описанную в главе 36 «Сове убийц».

Все линейные игры разделяются на три группы – А, В, С. Игры группы А позволяют трансформировать имеющуюся информацию различными путями: записыванием, разделением, комбинированием и манипулированием – это открывает новые возможности для решения проблемы. Меняя точку зрения, вы переходите от одной идеи к другой, пока не обнаруживаете ту, которая вам нужна. Так же как человек перескакивает с камня на камень, стремясь оказаться на другом берегу реки, вы перепрыгиваете от идеи к идее, приближаясь к своей цели – выбору.

Фальшивые лица

Прием: изменение исходных установок.

Краткое описание: как выработать идею путем отказа от общепринятых установок.

Ломтики и кубики

Прием: составление списка характерных свойств. *Краткое описание:* как выдвинуть новаторскую идею путем отбора характерных признаков.

Препарированная вишня

Прием: дробление задачи на части.

Краткое описание: как вырабатывать идеи, деля задачу на две и более составляющих, а затем комбинируя их разными способами.

Пузырьки мыслей

Прием: составление схемы мыслей.

Краткое описание: как составить схему мыслей так, чтобы она заблистала новыми идеями.

Вопросы «Скампер»

Прием: постановка вопросов.

Краткое описание: как, манипулируя имеющимся в распоряжении, получить нечто другое.

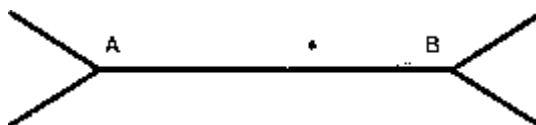


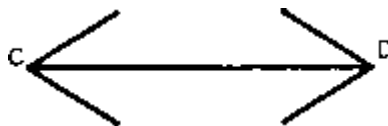
*Все военные действия ведутся на об-
мане.*

Сунь Цзы

Фальшивые лица

Взгляните на рисунок. Какой отрезок, по-вашему, длиннее, *AB* или *CD*?



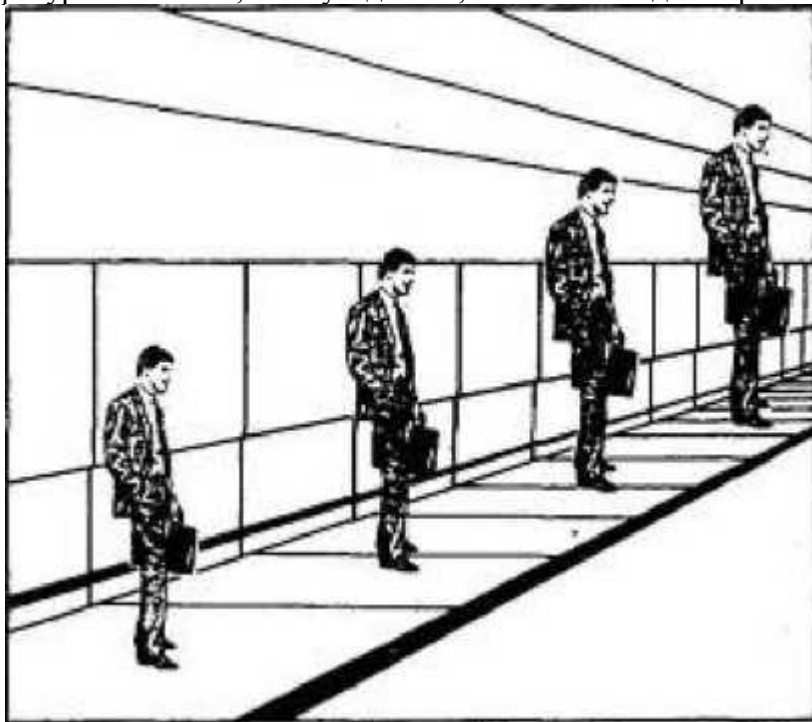


На первый взгляд кажется, что длиннее AB , хотя на самом деле оба отрезка равны. Но убедиться в этом можно, только измерив отрезки.

Представьте, что вы строите дом, используя метровую рулетку, длина которой на самом деле на 1 см меньше. Если во время работ производить все измерения такой рулеткой, не зная, что она укороченная, то абсолютно все – стены, окна, потолки, двери – будут иметь неправильные размеры. Однако если начать строительство с проверки рулетки, подобная ситуация вряд ли возникнет.

Это справедливо и при решении любой проблемы: неверная исходная посылка неминуемо ведет к ложному результату.

Иногда наши представления кажутся столь незыблемыми, что мы и думать не думаем подвергать их сомнению. Посмотрите на следующий рисунок. Мы полагаем, что более удаленная фигура, которая внешне ничем не отличается от тех, что расположены ближе к нам, должна быть на самом деле меньше, поскольку всеми признано, что предметы и люди по мере удаления как бы уменьшаются. Но в данном случае это предположение неверно. Измерьте мужские фигуры линейкой, и вы убедитесь, что все они одного роста.



Многие предположения сохраняются веками, но это не всегда гарантирует их справедливость и обоснованность. Время от времени они обнаруживают свою ошибочность, которую мы долгое время принимали за истину, не допускающую сомнений.

Посмотрите на рисунок. Как можно соединить все девять точек тремя прямыми линиями, не отрывая карандаша от бумаги?



Пытаясь решить эту задачу, многие имеют в виду следующее.

1. Линии не должны выходить за границы квадрата.
2. Линии должны проходить через центр точек.

На самом деле ни одно из этих ограничений не упоминалось в условиях задачи. Отбросьте их, и вы легко найдете решение.

Рассказывают, что Томас Эдисон, перед тем как принять в свою фирму нового сотрудника, приглашал его домой отобедать. Если приглашенный брался за солонку прежде, чем пробовал на вкус предлагаемое блюдо, Эдисон никогда не предлагал ему работу.

Великому изобретателю не нужны были работники, чей образ мыслей и действий чересчур зависел от повседневных привычек. Его интересовали люди, способные подвергать сомнению то, что другим казалось очевидным. Часто решаемые нами проблемы бывают опутаны сетью различных ограничений, сковывающих творческую активность. Допустим, во время заказа на постройку дома вы упоминаете архитектору о том, что хотите установить круглую ручку на дверь, ведущую из кухни в столовую. Для архитектора это будет заранее означать, что такая дверь будет являться единственно возможным '«средством сообщения» между кухней и столовой – вне зависимости от общей планировки, дизайна, способа приготовления пищи и подачи ее к столу. Таким образом, ваше предложение установить круглую ручку на дверь сразу же ограничивает творческие возможности архитектора.

Я придаю столь большое значение необходимости подвергать сомнению исходные установки, дабы показать, что это может относиться буквально к любой из них. Конечно, многие вещи следует считать само собой разумеющимися, да и вряд ли у кого-то найдется время и желание оспаривать абсолютно все. Однако важно понять, что в мире нет ничего, не допускающего сомнений. Как только вы это осознаете, перед вами откроются необъятные перспективы удивительнейших открытий.

Итак, сомневайтесь и смелее шагайте в неизведанное!

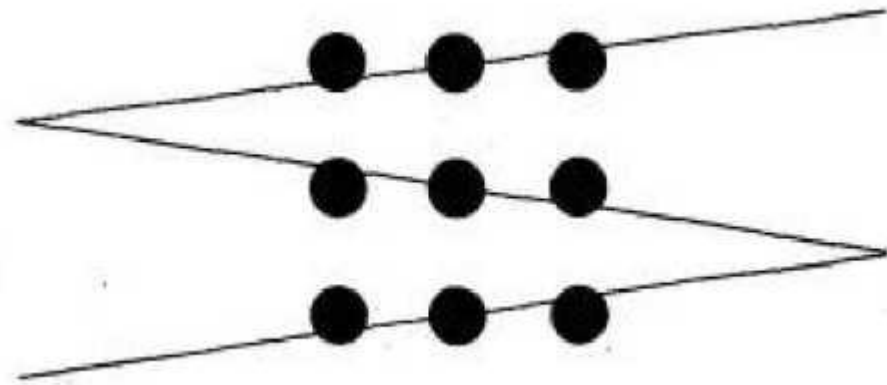
ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Сформулируйте возникшую проблему.
2. Запишите ваши исходные установки.
3. Попытайтесь их оспорить.
4. Для каждой исходной установки найдите альтернативную и обязательно ее запишите.
5. Составьте список иных точек зрения на проблему – они могут оказаться весьма полезными.
6. Спросите себя, как можно реализовать на практике каждую выдвинутую вами альтернативную установку. Зафиксируйте новые идеи и взгляды относительно вашей задачи.

В течение многих лет в банковских кругах существовало убеждение, что при совершении денежных операций клиенты предпочитают иметь дело со служащими, а не с автоматами. Первым, кто отважился на нововведение, стал «Ситибанк», решивший в начале 80-х годов установить специальное оборудование, чтобы снизить операционные издержки. Однако, опасаясь потери крупных клиентов, которые, возможно, не захотели бы отказаться от привычной формы обслуживания, было решено, что все клиенты, имеющие на счетах свыше пяти тысяч долларов, смогут по-прежнему контактировать с «живыми» людьми. Опыт оказался неудачным, и уже в 1983 году «Ситибанк» отказался от использования автоматов. При этом его руководство рассматривало итоги эксперимента как подтверждение правильности мнения о недоверии населения к новой банковской технике.

Через несколько месяцев специалисты другого банка усомнились в справедливости такого предположения и попытались составить собственное мнение. Выяснилось, что вкладчики, имеющие на счетах незначительные суммы денег, предпочли бы иметь дело с техникой, чтобы не чувствовать себя клиентами второго сорта. Поэтому в банке были установлены автоматы, обслуживающие, впрочем, владельцев как крупных, так и мелких счетов. Такой подход полностью себя оправдал. Сейчас даже «Ситибанк» признает, что около 70 процентов денежных операций осуществляется с помощью автоматов.

Банкиры смогли подвергнуть сомнению укоренившиеся представления о предпочтениях клиентов, потому что взглянули на ситуацию под иным углом зрения. Такой подход позволяет переосмыслить любое исходное предположение. Попробуйте кратко сформулировать свою проблему, а затем оцените ее с разных позиций. Опишите, какой она будет видаться мужчине и женщине, продавцу и покупателю, начальнику и подчиненному и т. д.



Обратные исходные установки

Умение рассмотреть проблему под иным углом зрения позволяет увидеть ее новые грани и расширяет возможности мышления. У людей творческих самые блестящие идеи часто возникали в тех случаях, когда эти люди подвергали сомнению вроде бы очевидные вещи и пытались увидеть и осмыслить их с разных сторон.

Классический пример использования такого новаторского подхода дал Генри Форд, отказавшийся от традиционной для своего времени организации производства, когда рабочий переходил от изделия к изделию. Форд разработал и внедрил противоположную систему, при которой изделие подавалось в руки рабочему. Так появились первые сборочные конвейерные линии.

Альберт Слоун возглавил компанию «Дженерал моторс», когда она была на грани банкротства, и сумел быстро исправить положение. Его талант менеджера ярко проявился в умении генерировать замечательные идеи, разрушающие сложившиеся стереотипы. Например, раньше считалось, что прежде чем пользоваться автомобилем, его надо приобрести в собственность. Слоун же внедрил новую идею, что можно владеть автомобилем, еще не выплатив за него все деньги. Таким образом Слоун стал пионером в области продаж автомобилей в рассрочку. Кроме того, Альфред Слоун изменил взгляды американцев на структуру корпораций. Когда быстрый рост «Дженерал моторс» выявил неэффективность прежней системы управления, которая стала тормозить дальнейшее развитие компании, срочно пришлось разрабатывать новый подход. Отказавшись от представлений о том, что крупными фирмами должен управлять всемогущий руководитель, во все вмешивающийся и за все отвечающий, Слоун создал новую систему управления, дающую большую свободу в принятии решений на всех уровнях, и оставил за собой, то есть за руководителем компании, функции общего контроля. При Слоуне «Дженерал моторс» выросла в одну из крупнейших компаний в мире, а новая система управления стала образцом для современных американских корпораций.

Теперь давайте посмотрим, как можно трансформировать традиционное представление из области торговли о том, что «продавцы организуют работу в своей торговой зоне». Одним из противоположных утверждений будет следующее: «Торговая зона организует продавцов». Подобный взгляд может заставить рассмотреть вопрос о дополнительном привлечении продавцов по мере развития и расширения зоны обслуживания. Другим утверждением, противоположным исходному, может быть: «Продавцы дезорганизуют работу в своей торговой зоне». В этом случае нужно подумать, как сделать работу продавцов более эффективной, какие технические средства следует для этого использовать и т. д.

Гарри Сейферт, глава фирмы «Винтер гарденз сэладз», используя нетрадиционный подход к материальному стимулированию своих сотрудников, сумел заметно повысить производительность их труда. Его идея касалась внесения изменений в практику выплаты премиальных по окончании праздников, во время которых отмечалось наибольшее количество заказов от клиентов.

Сейферт стал выплачивать премии перед праздниками. Так, накануне Дня памяти погибших в войнах, когда фирма обычно получала очень много заказов на капустный и картофельный салат, он выплатил по 50 долларов каждому из своих 140 сотрудников, чтобы поощрить их к работе с максимальной самоотдачей. В результате производительность труда в этот период выросла на 50 процентов.

Вы пересмотрели исходные установки. Что дальше?

Пересмотрев исходные установки стоящей перед вами задачи, подумайте, как это можно использовать. Не пытайтесь найти одно-единственное решение, воспользуйтесь разными способами рассмотрения имеющейся информации.

К примеру, мы попытаемся решить задачу повышения заинтересованности городского населения в утилизации старых газет и журналов. Наша исходная установка состоит в том, что люди сдают бумагу сборщикам для ее дальнейшей переработки. Преобразуем данную установку в противоположную: люди получают бумагу от сборщиков. Как это может помочь решению проблемы?

Идея: в зависимости от веса сданной макулатуры вручать определенное количество рулонов туалетной бумаги или бумажных полотенец.

Такой подход, при котором человек не только отдает, но и получает взамен что-то нужное, наилучшим образом помогает справиться с задачей.

Предположим, что вы хотите открыть новый ресторан и вам трудно придумать новые идеи. Чтобы инициировать идеи, попробуйте следующие инверсии.

1. Перечислит все свои предположения на данную тему

Некоторые обычные предположения о ресторанах: о В ресторанах есть меню, будь то письменные, устные или подразумеваемые. о В ресторанах за еду платят деньги. о В ресторанах подают еду.

2. Измените каждое предположение на прямо противоположное

Какова противоположность этому предположению? Противоположные предположения были бы следующими.

- о В ресторанах нет никаких меню.
- о В ресторанах кормят бесплатно.
- о В ресторанах не подают никакой еды.

3. Спросите себя как реализовать каждую инверсию

Как мы можем открыть ресторан, в котором нет никакого меню и все же это предприятие жизнеспособно?

А. Ресторан без меню.

Идея: повар сообщает каждому клиенту, что он купил в тот день на мясном, рыбном и овощном рынках. Он просит клиента выбрать продукты, которые ему нравятся, и готовит из них блюдо специально для этого клиента.

В. Ресторан, который раздает еду.

Идея: уличное кафе, где клиенты платят за время, а не за еду. Отмечайте время и берите плату за каждую минуту. Выбранные блюда и напитки бесплатны или продаются по себестоимости.

С. Ресторан, в котором не подают еду.

Идея: создайте ресторан с уникальной обстановкой в экзотическом окружении и сдавайте это место в аренду. Люди будут приносить свои продукты и напитки (корзины для пикника и т. д.) и платить за предоставление места.

4. Выберите одну из инверсий и воплотите ее в реалистичную идею

В нашем примере мы решили поработать с инверсией «ресторан без меню». Мы назовем этот ресторан «Креативный повар». Повар создаст блюдо из выбранных ингредиентов и назовет его в честь клиента. Каждый клиент получит компьютерную

распечатку рецепта. Инверсии нарушают устойчивые паттерны мышления, освобождают информацию, чтобы она снова соединилась новыми смелыми способами. Приведу примеры.

□ Водители следят за временем стоянки своих автомобилей. Пусть автомобили следят за временем стоянки. Это приводит к идее, что возможна парковка где угодно до тех пор, пока включены фары.

□ У стоматологов есть специальные инструменты. Пусть у них не будет специальных инструментов. Как стоматолог может выполнить свою работу без инструментов? Это приводит к идее, что пациенты покупают свои собственные инструменты, которые стоматологи хранят в стерильных контейнерах, чтобы предотвратить передачу инфекции.

□ Путешественники платят за жилье во время поездок. Пусть путешественники не платят за жилье. Система общественных библиотек – хороший пример успешного предоставления людям бесплатного доступа к книгам и информации. Почему бы не использовать ту же самую модель, чтобы бесплатно оставлять людей на постой? Отведите в различных городах землю, где людям разрешают останавливаться бесплатно. Вы по существу получаете «абонемент на землю», который позволяет вам на некоторое время останавливаться в данном месте. Это поможет бездомным и желающим сэкономить во время путешествия.

□ Родители должны платить за игрушки. Пусть игрушки будут бесплатными. Снова используйте модель библиотеки, предоставляя на время головоломки, игры, видео игры, высокотехнологичные игрушки, обучающие игрушки и т. д. детям с членскими правами. Дети могли бы пользоваться игрушками в течение нескольких недель прежде, чем вернуть их в библиотеку. Это позволило бы иметь разнообразные постоянные стимулы для развития ребенка без необходимости забивать чулан ненужными игрушками.

□ Стул высокий. Пусть стул будет плоским. Это приводит к идее, что можно использовать кусок толстого набивочного материала, положив его на что-то еще, возможно большой какмень или упавшее дерево, чтобы получился стул. На самом деле, вы можете положить подушку поверх чего угодно, чтобы получился стул.

□ Во всех играх присутствует соревнование. Придумайте игру, которая требует сотрудничества. Скажем, два мальчика разного возраста и уровня мастерства играют в бадминтон. Старший мальчик играет намного лучше, чем младший, и выигрывает каждую игру. Младший мальчик обескуражен и отказывается играть. Так как это портит веселье старшему мальчику, встает вопрос: как удержать младшего мальчика в игре? Мысленно стандартно, можно предложить, чтобы старший мальчик давал младшему фору или убедил младшего, что тот проиграл с честью. Но с помощью инверсии мы можем превратить игру в сотрудничество, задавшись целью увидеть, как долго эти два мальчика смогут удержать волан в игре.

Идея: рассмотрим привычное для нас представление о том, что банки дают клиентам ссуду для покупки земли, и трансформируем его в противоположное, то есть что клиенты могут передавать свою землю в пользование банкам. Посмотрим, какие выгоды смогут извлечь из этого обе стороны. Владелец свободного участка земли вправе передать его с условием дальнейшей застройки. Банк обязуется выделить средства на строительство, найти подрядчика и в дальнейшем сдавать в аренду здание вместе с участком земли. Владелец участка будет получать проценты от арендной платы, а в конце оговоренного срока получит назад землю и строение.

Пересмотр традиционного взгляда на земельную ссуду привел к возникновению новых взаимовыгодных отношений между банками и клиентами.

Резюме

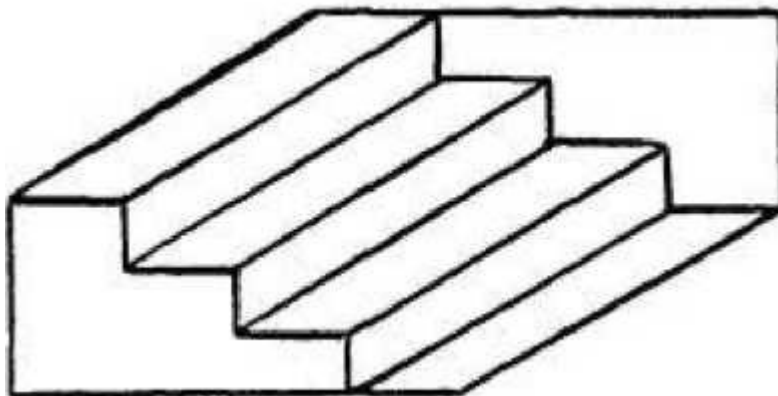
Вообразите клетку с пятью обезьянами. Повесьте в клетке банан на веревке и положите под ним набор лестниц. Вскоре какая-нибудь обезьяна подойдет к лестнице и начнет взбираться к банану. Как только она коснется ступеньки, обрызгайте всех обезьян ледяной

водой. Через некоторое время другая обезьяна сделает попытку с тем же самым результатом – все обезьяны будут обрызганы ледяной водой. Довольно скоро, когда очередная обезьяна попытается подняться на лестницу, другие обезьяны будут пытаться помешать ей.

Теперь отключите холодную воду. Уберите одну обезьяну из клетки и замените ее новой. Новая обезьяна увидит банан и захочет подняться на лестницу. К его удивлению, все другие обезьяны нападут на нее. После еще одной попытки и нападения она будет знать, что, если она попытается подняться на лестницу, на нее нападут. Затем уберите еще одну из первоначальных обезьян и замените ее новой. Вновь прибывшая обезьяна подойдет к лестнице и будет атакована. Предыдущий новичок с энтузиазмом примет участие в наказании.

Снова замените третью обезьяну новой. Новая подойдет к лестнице и также будет атакована. Две из четырех обезьян, которые ее бьют, понятия не имеют, почему им не разрешали подняться на лестницу или почему они участвуют в избиении новой обезьяны. После замены четвертой и пятой обезьян новыми все обезьяны, на которых брызгали ледяной водой, будут заменены. Однако ни одна обезьяна никогда снова не подойдет к лестнице. Почему? Потому что, насколько они знают, здесь так принято.

Не будьте обезьяной. Бросайте вызов всем предположениям.



6 ГЛАВА

Ломтики и кубики

Что едино, разъедини.
Сунь Цзы

Предположим, мы приступаем к ремонту дома. Хотя каждая комната в нем имеет свое назначение и выполняет определенные функции, все же мы склонны рассматривать дом как единое целое, а не просто как здание, состоящее из отдельных помещений.

С другой стороны, кухня, спальня, гостиная, ванная, кладовая и гараж разделены между собой стенами и являются самостоятельными помещениями, то есть носителями определенных признаков и свойств, из совокупности которых и складывается для нас понятие дома.

Чтобы изменить назначение здания, не обязательно сносить его и строить новое. Более продуктивными окажутся постепенная модернизация и изменение функций каждого помещения.

Подобный подход применим к любой проблеме. Чтобы стимулировать возникновение новых идей и решений, разбейте задачу на несколько подзадач и попытайтесь последовательно справиться с каждой из них.

Взгляните на рисунок и представьте себе, что изображенная на нем фигура – это ваша проблема в целом, а каждый квадрат – один из ее аспектов. Теперь ответьте, сколько квадратов на рисунке? Кто-то, возможно, насчитает 16 или 17 квадратов (если Учет самый большой квадрат, заключающий в себе остальные), кто-то увидит еще больше, и, вероятно,, очень немногие увидят все 30 квадратов!

Подобным образом, чем больше составляющих проблемы вы выделите, тем больше ее характеристик сможете улучшить или изменить. Постарайтесь составить исчерпывающее описание, ничего не забыть – потом вы вряд ли вспомните о пропущенном. На этом этапе количество важнее качества. Зачастую разные люди обращают внимание на разные стороны проблемы, поэтому, составляя ее описание, не тревожьтесь, если оно будет отличаться от других. Доверяя только самому себе, вы сможете найти уникальное решение или выдвинуть потрясающую идею.

Обычно при описании проблемы выделяют следующие характерные признаки: физические, функциональные, социальные, экологические и ценовые.

Физические: содержание, структура, строение, цвет, форма, вкус, запах, плотность, габариты.

Функциональные: маркетинг, производство, реализация товара и длительность этих процессов.

Социальные: социальная политика, практика договорных отношений, ограничения, связанные с законами и моралью.

Экологические: положительное или отрицательное влияние на окружающую среду.

Ценовые: себестоимость, оптовые и розничные цены.

Так, например, про карандаш можно сказать, что он желтый, деревянный, острый, шестигранный, с надписью на поверхности.

Если речь идет о коммерческой сделке, можно выделить следующие характеристики: общая стоимость, сроки и форма оплаты, безопасность сделки, источники финансирования, ответственность сторон, соответствие корпоративной политике, освещение в прессе, сроки проведения сделки и отношение к ней служащих компании.

Характеристики отвертки

Составим описание основных характерных признаков отвертки:

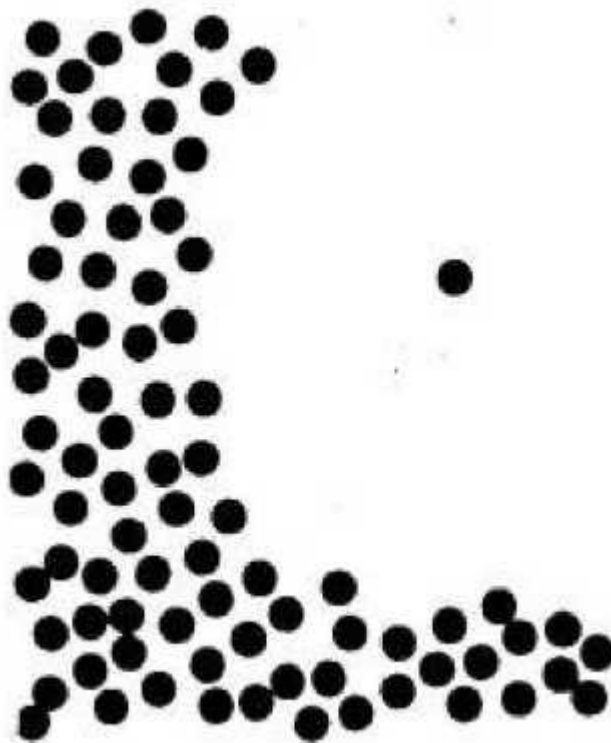
1. Круглое сечение.
2. Стальной стержень.
3. Деревянная ручка.
4. Клиновидный конец.
5. Ручной способ использования; сила прикладывается вращательными движениями.
6. Служит для ввинчивания и вывинчивания винтов.

Чтобы усовершенствовать отвертку, необходимо исследовать каждую характеристику и попытаться ее улучшить. Задайте себе вопросы: «Почему это сделано именно так?» и «Как еще это может быть выполнено?» – и поищите ответы.

Представители шведской фирмы «Бахо тулз» обратили внимание на рукоятки отверток. По наблюдениям специалистов, многие люди поворачивают отвертку, держа ее обеими руками, хотя рукоятка инструмента для этого не приспособлена. В результате фирма стала выпускать отвертки с двумя рукоятками. Новое изделие получило название «эргоотвертка» (от греч. *ergon* – дело, работа), положив начало новой серии инструментов. Так называемые

эргоинструменты фирмы «Бахо тулз» выиграли множество призов и даже попали в экспозиции музеев. Руководители фирмы признали, что, усовершенствовав рукоятку обычной отвертки, они смогли заметно усилить свои позиции среди конкурентов.

Одинокая точка на рисунке обязательно привлечет ваше внимание. Мы склонны думать, что предметы, стоящие рядышком, имеют больше общего, чем удаленные друг от друга. Выделяя один из признаков отвертки – например, стальной стержень, – вы дистанцируетесь от прочих характеристик и с меньшим трудом концентрируете внимание именно на этой детали. Чем внимательнее мы будем изучать какой-то один характерный признак предмета, тем более вероятно рождение у нас новых идей.



Сфокусировав внимание на выбранном признаке (в нашем примере это – стальной стержень), мы можем попытаться уйти от традиционных способов применения отвертки и поискать альтернативные. Новыми функциями отвертки могут быть использование ее в качестве холодного оружия, щупа, указателя, затычки, обувного рожка, открывалки для банок, скребка и т. д. Попробуйте продолжить этот список. Подумайте, как экономические или эстетические соображения могут повлиять на ваш выбор способа применения отвертки.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Сформулируйте стоящую перед вами проблему.
2. Всесторонне ее проанализируйте и составьте полный список ее характерных признаков.
3. Рассмотрите каждую характеристику в отдельности и подумайте, как можно ее изменить или улучшить. Попытайтесь ответить на вопросы: «Почему это сделано именно так?» и «Как еще это может быть выполнено?»

4. Старайтесь придать процессу творческий характер.

Несколько лет назад фирмам – производителям велосипедов удалось значительно усовершенствовать выпускаемую продукцию.

Для этого сначала был проведен анализ следующих основных элементов конструкции:

1. Рама. 5. Шины.
2. Руль. 6. Цепь.
3. Педали. 7. Ведущая звездочка.
4. Тормоза.

В результате относительно каждого элемента были произведены следующие усовершенствования.

1. Облегчена рама за счет использования новых материалов.
2. Обычный руль заменен на гоночный.
3. Изготовлены новые педали с ремнями и застежками.
4. Установлены ручные тормоза.
5. Надувные шины заменены на облегченные твердые.
6. Установлен специальный фиксатор для упрощения процесса замены цепи.
7. Используются новые звездочки на 10 скоростей.

Если бы вы попытались модернизировать велосипед, рассматривая его как нечто единое и неделимое, то, вероятно, могли бы упустить из виду некоторые важные детали. Что вы сказали бы, например, о велосипеде, в котором улучшено все, кроме шин? А вот создатели нового типа горного велосипеда усовершенствовали все узлы, усилили раму, довели количество скоростей до 26 и установили овальную ведущую звездочку вместо круглой. Подумайте, может, и они что-то не учли?

Прочитайте внимательно следующую фразу.



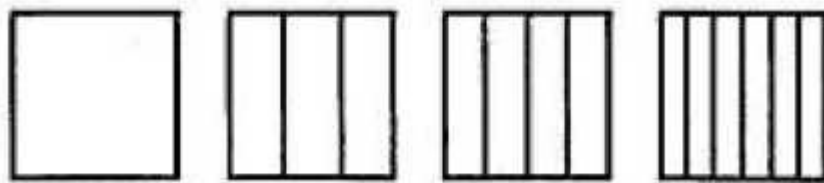
Фраза «Я люблю Париж в любое время года» очень близка многим людям, и наверняка не все из вас заметили, что предлог «в» употреблен здесь дважды. Но если бы вы сконцентрировали внимание на чтении каждого слова, то неизбежно заметили бы второе «в». Так же метод «ломтиков и кубиков» заставляет вас методично концентрировать внимание то на одном, то на другом признаке.

Иногда ключ к решению проблемы дает анализ самых обычных характеристик. Любая из них может иметь важное значение, какой бы простой ни казалась на первый взгляд. Постоянное внедрение даже незначительных усовершенствований в итоге приводит к радикальному обновлению товара или услуги. Всем известно, что бифштекс следует есть с помощью ножа и вилки, а не глотать целиком. Вот и при решении любой задачи следует посредством, так сказать, умственного ножа сначала нарезать ее ломтиками и кубиками, а затем тщательно исследовать каждый кусочек.

Специалисты из «Ботмен'з нэшнл банк» в Сент-Луисе искали оптимальный вариант рекламы своих возможностей по обслуживанию клиентов. Подвергнув анализу все банковские операции, специалисты установили, что предоставление информации о факте перечисления средств на счет клиента – это услуга, которую не оказывает больше ни один банк. Это и было положено в основу рекламной кампании.

Вместо того чтобы рассылать традиционные рекламные буклеты каждому из 1400 потенциальных клиентов банка, им были отправлены посылки, внутри которых находились сдобные булочки, баночки с джемом, ножи и салфетки. Прилагаемое письменное обращение гласило: -«Пока вы завтракаете, наш банк уже подготовил информацию о состоянии вашего счета на начало рабочего дня!» Такая нетрадиционная рекламная кампания заметно увеличила число клиентов банка.

Взгляните на рисунок и скажите, какая из фигур самая широкая?



На самом деле все они одинаковые. Но чем больше частей в квадрате, тем шире он кажется. Этот эффект был впервые продемонстрирован в 1895 году Опелькундтом и с тех пор носит его имя.

Таким же образом при делении проблемы на части суть ее нисколько не меняется, но может измениться ваше понимание проблемы, что, в свою очередь, приведет к возникновению новых идей.

Некий производитель рыбных полуфабрикатов был озабочен тем, что его продукция имеет недостаточно нежный вкус. Этот человек перепробовал множество способов, добиваясь сохранения вкуса и свежести рыбы, даже держал ее до разделки в емкости с проточной водой, но все тщетно.

Тогда в поисках решения он составил следующий список свойств и характерных признаков рыб:

- ☐ живут в воде;
- ☐ имеют плавники и жабры;
- ☐ пребывают в постоянном движении, чтобы спастись от хищников;
- ☐ относятся к холоднокровным;
- ☐ изменяют окраску вне водной среды.

Наконец после внимательного изучения каждого свойства было найдено блестящее решение: в емкость с водой, где содержалась рыба, предприниматель поместил небольшую акулу. В результате у рыб резко повысилась двигательная активность, что и привело к улучшению вкусовых качеств изготавливаемых продуктов.

На этом примере мы еще раз убеждаемся, что при делении проблемы на части суть ее не только не меняется, но и легче становится подобрать ключ к решению задачи, сконцентрировав усилия на анализе ее составляющих.

Иногда рождение новаторской идеи упрощается, если, выделив отдельные признаки, попытаться сгруппировать их различными способами.

Один владелец ресторана быстрого питания был обеспокоен высокой текучестью кадров, причем в его заведении работали в основном школьники старших классов.

Пытаясь решить проблему методом «ломтиков и кубиков», бизнесмен выписал следующие характерные признаки старшеклассников:

- ☐ посещают школу;
- ☐ стремятся к быстрому удовлетворению своих запросов;
- ☐ гордятся хорошими оценками;
- ☐ любят соревноваться;
- ☐ соблюдают нормы деловой этики;
- ☐ думают о своем будущем;
- ☐ добиваются общественного признания;
- ☐ молоды;
- ☐ находятся под опекой родителей;
- ☐ любят деньги;
- ☐ стремятся заслужить одобрение со стороны родителей;
- ☐ ищут одобрения учителей;
- ☐ хотят учиться в колледже;
- ☐ работают, чтобы купить себе новые вещи.

Из этого списка он выделил самые, на его взгляд, важные и объединил их следующим образом:

- ☐ хорошие оценки;
- ☐ соревнование;
- ☐ деловая этика;
- ☐ деньги;
- ☐ одобрение родителей;
- ☐ одобрение учителей;
- ☐ колледж.

Анализ этой группы признаков позволил владельцу ресторана найти оригинальное решение, связывающее сумму выплачиваемых школьникам премиальных с показателем их успеваемости за семестр. Так, ученики, имеющие средний балл от 4 до 4,5, получали по 15 центов премиальных за каждый час работы. Если же средний балл был выше 4,5, величина премиальных возрастала до 25 центов за час. Увеличение расходов на оплату труда всего на 5 процентов позволило предпринимателю решить сразу несколько задач.

- ☐ У школьников появился стимул хорошо учиться в течение всего семестра.
- ☐ Выплата премиальных позволила привлечь к работе в ресторане самых серьезных и ответственных ребят.
- ☐ Руководство школы и учителя охотно рекомендовали ресторан этого предпринимателя школьникам, желающим подзаработать.
- ☐ Родители приветствовали труд детей в этом ресторане.
- ☐ Заведение получило бесплатную рекламу в форме репортажей в газетах и на телевидении.

Резюме

Иногда идея вырастает из семени новой информации, которое было брошено в питательный грунт известных характерных признаков, перемешанных с какими-то другими мыслями. Однажды два нью-йоркских психотерапевта, беседуя о самых распространенных причинах обращений пациентов (застенчивость, перегрузки на работе, чрезмерная привязанность к дому и т. д.), пришли к оригинальной мысли – организовать консультации по почте. В результате эти двое открыли первый кабинет заочной психотерапевтической помощи.

Люди, способные выдвигать первоклассные идеи, умеют разбивать решаемую задачу на простые составляющие, а затем вновь объединять их в разные сложные структуры.

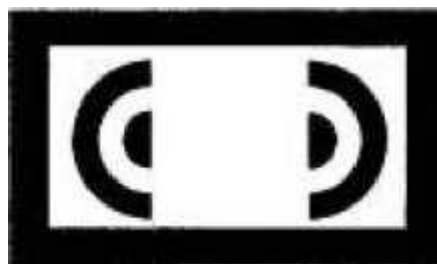
ГЛАВА 7

Препарированная вишня

Кто скажет, где кончается одно и начинается другое?

Сунь Цзы

Часто решение проблемы находится внутри нее самой. Взгляните на рисунок. Что вы видите в центре?



Конечно, на самом деле квадрата с четко очерченными сторонами на рисунке нет. Но, мысленно разделив центральную фигуру пополам и раздвинув обе ее половинки, мы с помощью воображения можем увидеть то, чего реально не существует.

Метод, который будет рассмотрен в этой главе, поможет научиться делить проблему на части, а затем вновь собирать их воедино, используя новые идеи. Название «Препарированная вишня» возникло по ассоциации с центральной фигурой рисунка, напоминающей вишню в разрезе. Подарив ребенку готовый игрушечный домик, вы вряд ли активизируете в нем творческие силы. Но если вы подарите ему строительный конструктор, малыш построит из него все, что подскажет фантазия. Разбивая каждый аспект проблемы на несколько составляющих, мы также получаем в руки «детали конструктора», из которых можно выстроить все что угодно, и решений будет столько, сколько новых идей у нас возникнет.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Кратко, буквально в двух словах, сформулируйте суть проблемы. Если, например, она заключается в улучшении технологии сбора вишни, определите ее как «сбор вишни».

2. Разбейте проблему на две части, каждая из которых будет обозначаться по-своему. В нашем примере одна часть задачи будет определена как «сбор», а другая как «вишня».

3. Выделите в каждом понятии по два связанных с ним признака. Например: «вишня» – «отбракованная» и «сортировка»; «сбор» – «способ снятия с дерева» и «транспортировка». Не беспокойтесь, правильно вы на данном этапе выделили признаки или нет, доверьтесь интуиции и воображению. Помните, что универсальных правил и рецептов здесь нет и быть не может.

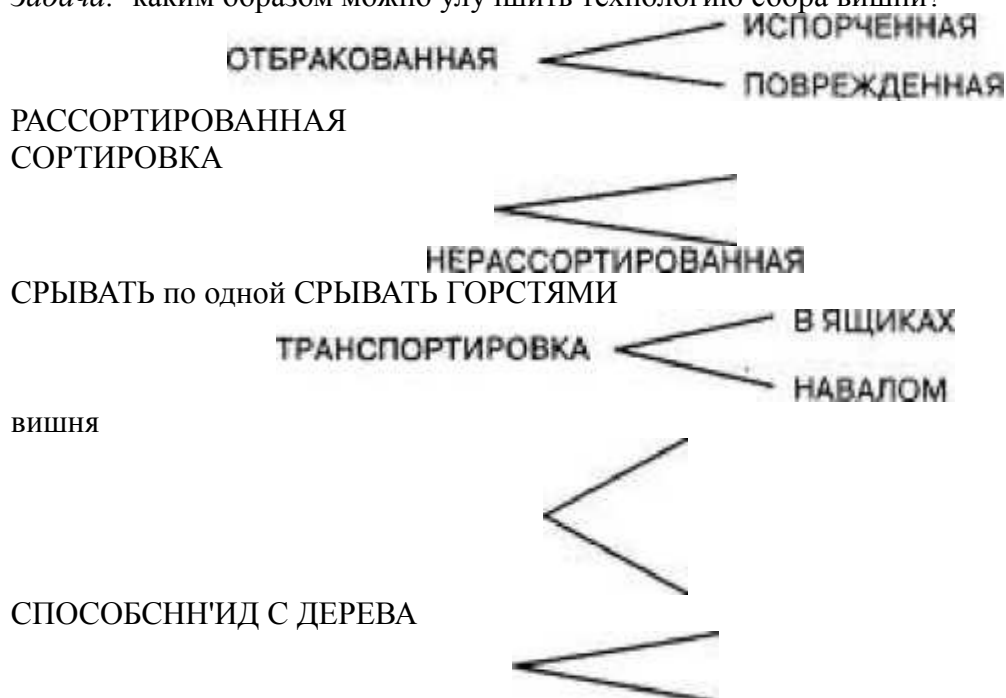
4. Продолжайте «препарирование» выделенных вами свойств надвое, пока не почувствуете, что исчерпали свои возможности. В данном примере можно ограничиться «препарированием», результат которого представлен на схеме.

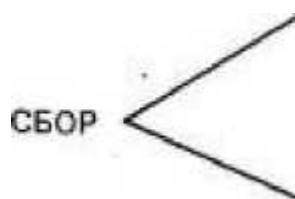
5. Подумайте, какую новую идею подскажет вам тот или иной признак. Привлекательность этого метода состоит в том, что истинно новаторская идея может быть скрыта в самом, казалось бы, незначительном признаке – подобно тому как простая капля воды бывает в состоянии донести до нас свежий запах океана.

6. Комбинируйте выделенные вами признаки и понятия, создавая из них все новые сочетания. Смелее используйте различные вариации и неожиданные идеи. Это наверняка поможет вам найти оригинальное решение главной задачи.

Сбор вишни

Задача: каким образом можно улучшить технологию сбора вишни?





Как видно из нашей схемы, мы разбили проблему на части и выделили следующие признаки:

отбракованная
сортировка
способ снятия с дерева
транспортировка
испорченная
поврежденная
рассортированная
нерассортированная
срывать по одной срывать горстями в ящиках
навалом

Теперь можно сфокусировать внимание на каком-то одном качестве – например, «отбракованная» – и предложить специалистам вывести новый сорт с более плотной кожицей, чтобы уменьшить повреждение ягод при сборе. Объединив в одну группу позиции «способ снятия с дерева» и «срывать гроздьями», можно предложить идею стряхивания ягод с веток на растянутую сетку, чтобы уменьшить возможные повреждения. Комбинация позиций «срывать по одной», «срывать горстями», «транспортировка», «в ящиках» может подсказать идею применения гидравлического подъемника для сбора вишни с укладкой ее прямо в ящики.

Выделение позиций стимулирует перегруппировку имеющейся информации и поиск новых способов реализации возникших идей. Не важно, сколько всего вы используете или как это будет связано с общей проблемой. Речь идет просто о способе подкинуть несколько пробных шаров вашему воображению.

Проблема обслуживания покупателей

Рассмотрим пример компании, стремящейся более качественно обслуживать покупателей. Представим признаки и свойства проблемы так, как это сделано на схеме. Теперь подумаем, как решить поставленную задачу. Можно сделать акцент на «вежливости» и попытаться заострить внимание продавцов именно на этом факторе – к примеру, не помешает ввести ежедневную обязательную «пятиминутку вежливого общения». А еще можно выстроить следующую цепочку признаков: «информирование», «по телефону», «неудовлетворенный покупатель» – и предложить, чтобы служащие отдела жалоб обзванивали неудовлетворенных покупателей, записывали их претензии, а затем составляли для руководства компании отчет с анализом причин недовольства клиентов и предложениями мер по их устранению.



Другая цепочка может состоять из признаков: «неудовлетворенный покупатель», «поздняя доставка», «информирование», «по телефону». В этом случае одним из решений является предоставление по телефону информации о вероятных задержках доставки товара с целью заблаговременно предупредить клиента о возможных неудобствах.

Применение метода «препарированной вишни» создает очень хорошие условия для решения проблемы. Разбив задачу на части, мы анализируем каждую из них, а затем пытаемся использовать возникшие идеи для поиска новых решений. Давайте попробуем решить еще одну задачу. Предположим, что издатель спортивного журнала пытается расширить круг читателей и подписчиков своего издания. Используя метод «препарированной вишни», он составил следующую схему:



Анализируя цепочку понятий: «виды спорта», «журнал», «дети», «школа» и «юные спортсмены», издатель пришел к мысли о необходимости изменить журнал таким образом, чтобы сделать его привлекательным не только для взрослых, но и для детей. В связи с этим было решено отвести несколько страниц для статей о юных спортсменах с публикациями их фотографий. Кроме того, при поддержке Фонда детской грамотности была организована льготная подписка в школах и бесплатная подписка для детей из малообеспеченных семей. В результате число юных подписчиков превысило число взрослых читателей журнала.

Групповое упражнение

Рассмотрим, как можно использовать метод «препарированной вишни» для группового поиска решения проблемы. Сначала нужно ознакомить всех участвующих с поставленной задачей и попросить их выделить в ней максимально возможное количество признаков, при этом все варианты и дополнения следует тщательно записывать. Не важно, если некоторые предложения будут перекрывать друг друга; ни одно из них не стоит отбрасывать, если имеется хоть какой-то элемент новизны.

Предложите членам группы поразмышлять над новыми путями решения задачи на основе предложенных вариантов ее дробления. Пусть каждый выскажет свои мысли, а остальные попытаются их развить и дополнить. Продолжайте процесс до тех пор, пока не почувствуете, что «выудили» из группы все интересные идеи.

Несколько лет назад одна пивоваренная компания решила расширить ассортимент за счет выпуска новой продукции. Соответствующий поиск вел группа ведущих специалистов компании с помощью метода «препарированной вишни». Совместными усилиями был выделен следующий ряд важных аспектов рассматриваемой проблемы:

СЕТЬ СБЫТА АРОМАТИЗИРОВАННАЯ

**СЕЛЬСКАЯ МЕСТНОСТЬ СТАНДАРТНАЯ УПАКОВКА ПО 6 ШТУК ЖИДКОСТЬ
РОДНИКОВАЯ ВОДА**

В ходе дальнейшего обсуждения родилась блестящая идея: построить линию по розливу родниковой воды в бутылки. Компания должна была брать воду из тех же источников, что и при изготовлении пива, и выпускать ее в стандартной упаковке по шесть бутылок трех наименований: чистую и приготовленную с использованием соков, вишневого и лимонного. Новую продукцию планировалось продавать через сложившуюся сеть сбыта преимущественно в сельской местности, куда еще не успели проникнуть конкуренты с аналогичным товаром.

Резюме

Применяя метод «препарированной вишни», разбейте задачу на составляющие, а затем старайтесь менять угол зрения, анализируя полученный «материал» и думая о новых нестандартных способах решения тех или иных проблем. Потом соберите части вашей задачи в единое целое. Возможно, сначала вы будете похожи на малыша, который впервые взял в руки детский конструктор и медленно, неуверенно пытается что-то соорудить из его деталей. Не опускайте руки. Ваши упорство и фантазия будут вознаграждены россыпями новых, блестящих идей.



Пузырьки мыслей

Порядок и беспорядок зависят от организации.

Сунь Цзы

Посмотрев вечером на потолок комнаты, вы можете сказать, что лампы включены или что свет включен. В первом случае вы акцентируете свое внимание на отдельных лампах, во втором – на освещении как процессе. Главным тут является именно процесс.

Рассматривая задачу, тоже можно сделать акцент либо на отдельных соображениях, либо на достижении основной цели – решении проблемы в целом. При составлении плана важен не столько акцент, сколько сам процесс. «Пузырьки мыслей» представляют собой графическую технику организации процесса мышления. Эта методика создает фактическую, или физическую, картину того, каким образом ваше сознание отображает задачу. Допускается записывать и хранить информацию, манипулировать ею различными способами, что приводит к определению взаимосвязей между разными частями задачи.

Как вы опишете следующий рисунок?

• • • • •

Вы видите двенадцать отдельных точек. Но благодаря их расположению мы воспринимаем их как три обособленные группы. В принципе, дать другое определение здесь очень трудно. Организуя точки в группы, мы придаем им новое качество. То же самое происходит, когда свои разрозненные мысли вы организуете на бумаге, составляя некую схему, – при этом ваши мысли приобретают новое значение. Это качественно иное значение можно оценить, развить, отыскать с его помощью решение, если оно возможно, либо изменить или отбросить, если решения, собственно говоря, нет. Отразив свои нечеткие, еще туманные мысли на листе бумаги, можно запускать процесс эволюции идей.

Поскольку ваша схема предназначена исключительно для того, чтобы помочь лично вам, она может быть совершенно непонятной для других людей. Пусть она будет даже небрежно выполненной, если вам это нравится, или ужасно громоздкой, – главное, чтобы вы сами смогли в ней разобраться «от и до». Некоторые схемы выглядят так, будто бы их оставила на бумаге небрежным «росчерком» хвоста амбарная крыса. Со временем вы выработаете настолько отточенную методику, что ваши схемы станут уникальными. Самое главное, повторяю, в том, чтобы они были понятны вам – их создателю.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Процесс составления схемы идей обычно протекает следующим образом: как только перед вами встает не поддающаяся решению задача, попытайтесь отразить на бумаге все свои мысли и впечатления. Затем изучите полученную схему. Если после продолжительного ее изучения вас так и не осенит новая идея, вы можете почувствовать некоторый дискомфорт. В этом случае отложите схему на несколько дней. Вернувшись к ней позже, вы обнаружите, что ваше сознание уже в большей степени сориентировано на решение задачи. Весьма вероятно, что впереди вас ждет момент озарения. Ну а за ним должен последовать период сосредоточенных размышлений, во время которого снизошедшее озарение превратится в полномасштабную идею.

Несмотря на то что каждая из схем строго индивидуальна, все они должны отвечать пяти основным требованиям:

1. *Организация.* Схема содержит информацию, организованную в соответствии с тем, как вы мыслите. Она отражает ход ваших мыслей, включая все шаблоны и взаимосвязи, и обладает удивительным свойством преподносить точную информацию вне зависимости от качества начертаний. Можно сделать схему «пузырьков» своих мыслей и очень сложной, и очень простой – тут уж как получится. Можно рисовать ее на доске, или на большом листе бумаги, или на том, что попадется под руку. Можно расположить группы взаимосвязанных идей равной значимости по горизонтали, либо использовать для соединения стрелки, либо обозначать различные типы отношений разным цветом. Визуальная, гибкая природа схем исключительно хорошо подходит для того, чтобы рассмотреть, охарактеризовать и обдумать самые сложные задачи.

Позднее схема будет разрастаться – и вы должны быть к этому готовы, поскольку с помощью первого варианта вы вряд ли выработаете идею, которая удовлетворит всем вашим требованиям.

2. *Ключевые слова.* Игнорируйте слова и фразы, не относящиеся к делу, целиком и полностью сосредоточьтесь на отражении существенных моментов и на тех ассоциациях, которые они у вас вызывают.

3. *Ассоциации.* Устанавливайте связи и соотношения между фрагментами информации, на первый взгляд совершенно независимыми и изолированными друг от друга. Такого рода соединения открывают пути, ведущие к новым возможностям. Развивайте любые ассоциации, которые вам по душе, не заботясь о том, будут ли они понятны кому-нибудь другому.

Некий предприниматель в поисках нового продукта отразил свои идеи на бумаге. Составленная схема напомнила ему об анализе, анализ – о психоанализе, психоанализ – о Зигмунде Фрейде. Предприниматель написал «Зигмунд Фрейд» и заключил два эти слова в пузырек. Пузырек, в свою очередь, напомнил ему о подушке. Так поток ассоциаций навел нашего бизнесмена на идею.

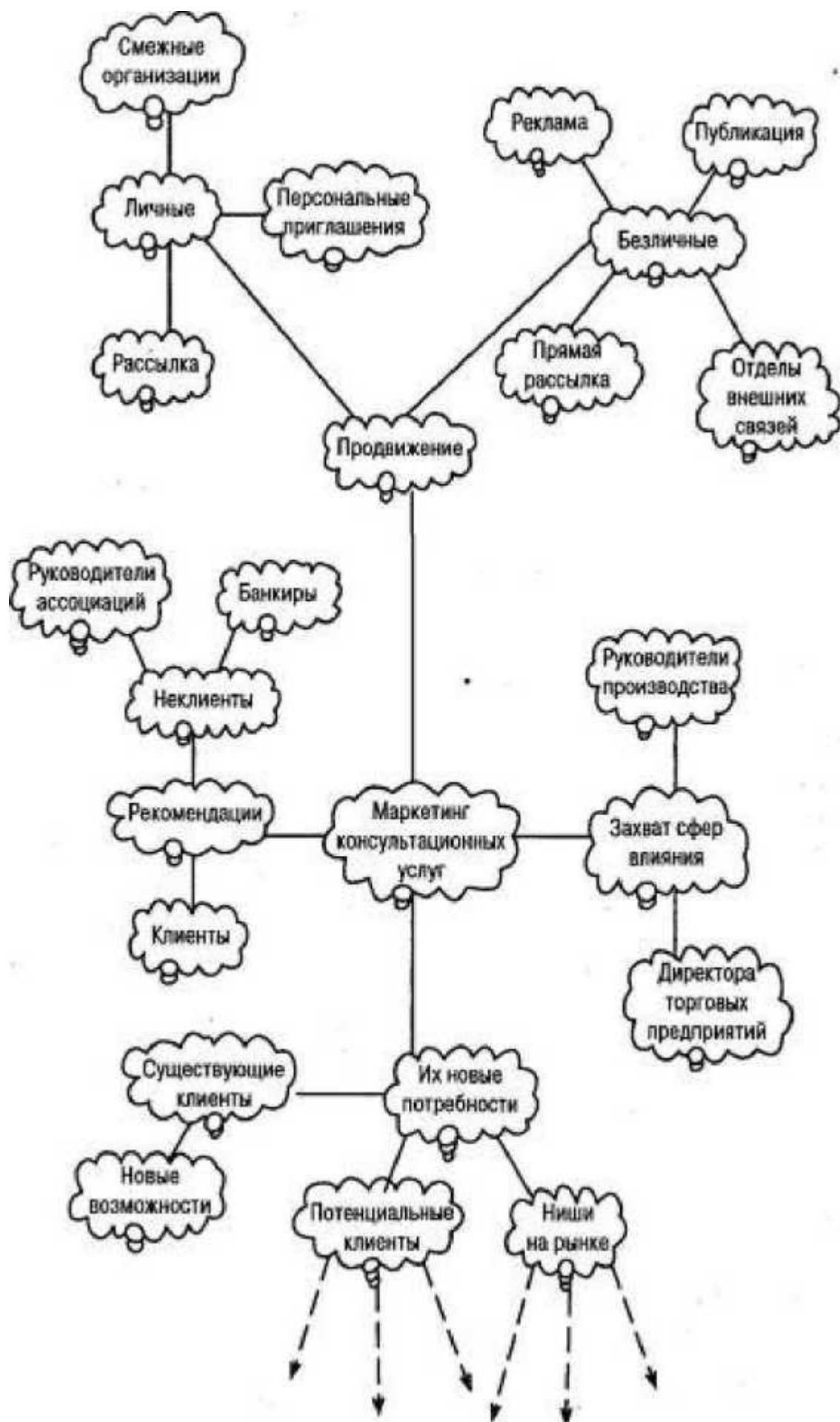
Идея: наладить производство подушек с портретом Фрейда и «выбросить» их на рынок под девизом «Сам себе психоаналитик».

4. *Кластеры.* Составление схем мыслей ведет к формированию в вашем сознании так называемых кластеров, то есть однородных групп. Отраженная на бумаге информация становится более доступной для понимания. Объединив свои идеи в кластеры, постарайтесь занять позицию критика, видящего все это впервые. Это позволит вам проверить ассоциации, выявить упущенную из виду информацию, определить те области, где ощущается дефицит дельных мыслей. Схема – своего рода генератор идей. С ее помощью легко установить также сферы, где требуется собрать побольше информации.

5. *Сознательное участие.* Разработка схемы мыслей требует сосредоточенности на стоящей перед вами проблеме, что способствует переходу информации из кратковременной памяти в долговременную. Вместе с тем непрерывное сознательное участие позволяет сгруппировать и перегруппировать концепции, побуждает к проведению сравнений и аналогий. Проникновение «пузырьков» мыслей в новые положения, новые противопоставления нередко сопровождается рождением новаторских идей.

Теперь предположим, что перед нами стоит следующая задача: как расширить рынок консультационных услуг?

Посередине страницы записываем суть задачи: «Расширение рынка консультационных услуг» – и заключаем это в пузырек. Далее даем свободу ассоциациям и фиксируем на бумаге приходящие в голову мысли – все без исключения. Каждую помещаем в пузырек и соединяем заключенную в нем мысль с исходной. Продолжаем действовать в том же духе: записываем все, что приходит на ум, рисуем пузырьки и соединяем линиями между собой те мысли, которые представляются нам взаимосвязанными. Одну из возможных схем вы видите на с. 99.



Кластеры пузырьков подсказывают следующие способы продвижения на рынке консультационных услуг.

1. *Маркетинг с помощью рекомендаций бывших клиентов и знакомых*, например руководителей банков и предприятий.

2. *Персонафицированный маркетинг*: рассылка персональных приглашений, писем, обращений в организации.

3. *Неперсонафицированный маркетинг*: прямая рассылка по почте, обращение в отделы внешних связей, реклама.

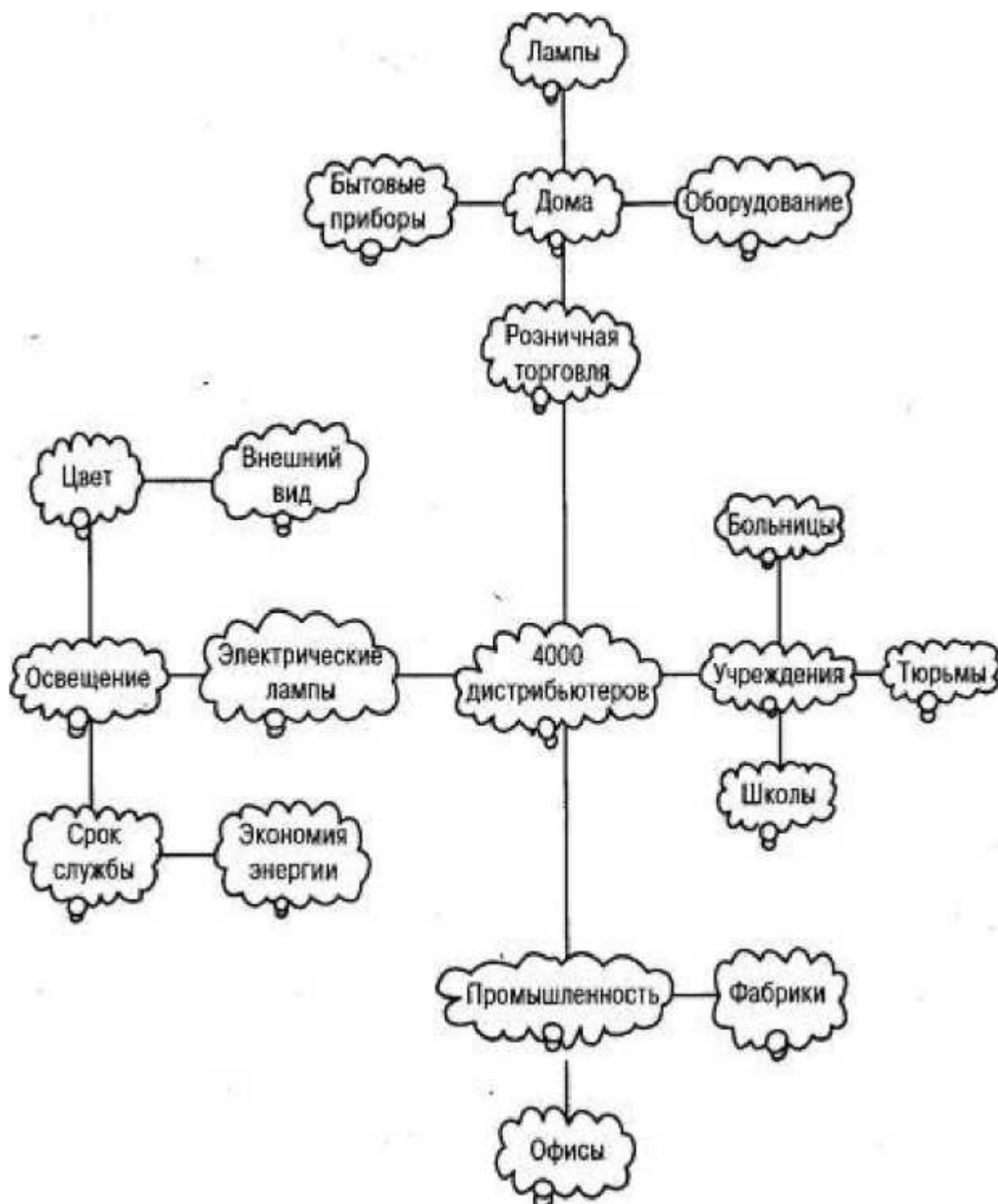
4. *Захват сфер влияния*: обращение к профессионалам, обслуживающим тех же клиентов, что и вы; к людям, от которых зависит принятие решений в организациях – потенциальных клиентах; к руководителям и директорам различных профессиональных объединений; к руководителям производства.

5. *Поиск возможностей*: новые потребности старых клиентов, потенциальные клиенты, незанятые ниши на рынке сбыта.

В результате графического отображения своих мыслей я, например, получил схему продвижения моих услуг на рынок с помощью персонафицированного и неперсонафицированного маркетинга, а также разного рода рекомендации. Кроме того, схема мыслей подсказала мне, где в плане поиска новых возможностей требуется дополнительная информация.

Теперь допустим, что вице-президент компании по производству электрических ламп хочет увеличить объем продаж. Посередине страницы он пишет слова «электрические лампы» и соединяет эти слова с процессом «освещения» и системой «четырёх тысяч дистрибьютеров». Он начинает записывать все, что приходит в голову, рисовать пузырьки и соединять их. На с. 101 вы можете видеть составленную им схему мыслей. Ключевые концепции исходной схемы таковы:

1. *Характеристики электрической лампы*: срок службы, мощность, цвет, внешний вид.
2. *Потребители*: промышленные предприятия, учреждения, розничная торговля.
3. Наличие рынка сбыта.
4. Окупаемость затрат.
5. Повышение качества.



Со временем схема все более усложнялась, и это побуждало вице-президента задумываться о ведении дел по-новому. К окончательной идее его подтолкнул пузырек с надписью «Экономия энергии».

Идея создать подразделение, которое, минуя всех дистрибьютеров, будет сосредоточивать все свои усилия на рынке промышленных предприятий и учреждений, что в конечном итоге позволит клиентам сократить затраты на электроэнергию. В результате компания начнет заключать крупные контракты на поставку ламп.

Схема вызвала целый каскад идей, которые привели к созданию совершенно нового подразделения.

Резюме

Отражение мыслей на схеме позволяет высечь искру, буквально озаряющую сознание. Мысли водят вашей рукой по бумаге, проступая на листе в виде рисунка, и вспыхивают маленьким костром, который разгорается все сильнее и замыкает круг, обращаясь через зрение прямо к подсознанию.

Иногда эти костры сами становятся теми идеями, которые необходимы для решения задачи. Иногда требуется подлить в них масло дополнительной информации, чтобы они могли вспыхнуть идеями. Иногда эти костры тлеют днями, неделями, месяцами, прежде чем забушует пламя озарения. Но если вы ничего не попытаетесь сделать после первой вспышки костра, пламя погаснет и все канет в лету.

Вопросы «СКАМПЕР»

9 ГЛАВ

Умеющий побеждать путем смены тактики в зависимости от действий противника – воистину небесный воитель.

Сунь Цзы

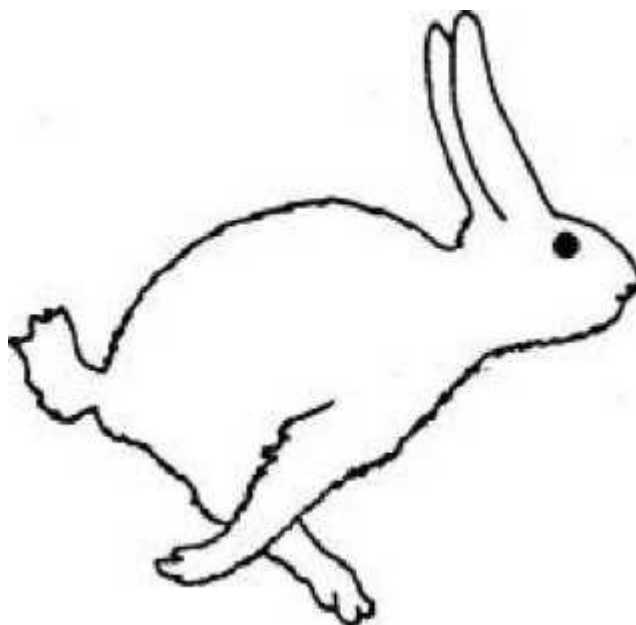
Манипуляция – родная сестра творчества. Если фантазия ваша дремлет, как официант в пустынном ресторане, просто возьмите что-нибудь в руки и превратите этот предмет в идею. Помните, что новое – всего лишь хорошо забытое старое. Вы наверняка заметите, что настоящая глава – самая длинная. Так вышло потому, что она содержит описание девяти способов превращения любых предметов, услуг и процессов в нечто новое.

Многое представлено здесь в виде конкретных примеров, что-то можно прочесть «по диагонали» или даже пропустить. Но при этом следует обратить пристальное внимание на все девять предложенных техник. Изучая их, спрашивайте себя: во что можно трансформировать телевизор, бутерброд, закладную на дом, портфель, любой другой предмет или явление? Как можно что-либо усовершенствовать? Новые идеи часто рождаются непроизвольно.

Можете вы превратить кролика в утку?

Если у вас ничего не получается, взгляните на рисунок – тут вам и бегущий кролик, и утка, опустившая крылышки (лапки слева, а голова справа).

Точно так же, манипулируя известными предметами или явлениями, вы можете превратить их в нечто новое.



А полученное новое, в свою очередь, можно превратить в нечто еще более новое. Если вы приструните свое воображение на первой же возникшей идее, это будет настоящим несчастьем.

Для того чтобы выдвинуть лучшую идею, надо генерировать их как можно больше. Не забывайте, что любая точка зрения является лишь одной из большого количества возможных.

Допустим, у вас есть мешок, наполненный множеством мраморных шариков, и среди них только один красный. Вероятность того, что кто-то наугад достанет именно этот кусочек мрамора, ничтожно мала. Если же добавлять все новые красные шарики, то такая вероятность будет постоянно возрастать.

Генерирование новых, альтернативных идей является столь же надежной и многообещающей процедурой, как добавление в мешок красных шариков. Быть может, вы и не вытащите желанный кругляшок, но никогда не повредит повысить свои шансы на успех. Создавая альтернативные варианты, вы ничего не теряете, а приобрести можете многое. При поиске альтернативных вариантов происходит следующее.

1. Одна из альтернативных идей может оказаться решением вашей проблемы.
2. Альтернативная идея помогает иначе оценить компоненты стоящей перед вами задачи, сгруппировать их по-новому и решить задачу косвенным путем.
3. Альтернативная идея может сыграть роль более удобной «стартовой площадки», нежели исходная.
4. Одна из альтернатив может оказаться совершенно новой идеей – настоящим прорывом в будущее, не имеющим ничего общего с вашей проблемой. Когда такое происходит, у вас дух захватывает, во рту пересыхает, вам хочется пуститься в пляс. Александр Грэм Белл испытал нечто подобное, когда, пытаясь создать слуховой аппарат, изобрел телефон. Рэй Крок пробовал расширить рынок сбыта для своих мультимиксеров, а вместо этого разработал концепцию «быстрого питания», которая в корне изменила соответствующие привычки американцев.

5. Можно отыскать множество альтернатив и в конце концов вернуться к исходной идее. Компиляция альтернативных вариантов, безусловно, не является преградой для использования наиболее очевидного подхода, просто она делает выбор этого подхода более осознанным. Вы выбираете данный вариант не потому, что он единственный, а потому, что он оказался лучшим из возможных.

Как вы думаете, сколько ответов можно дать на вопрос: «Что такое половина тринадцати?» Очевидный ответ, несомненно, – шесть с половиной. И все же, прежде чем читать дальше, попытайтесь придумать как можно больше вариантов ответа.

Вот примеры таких альтернативных вариантов: можно разделить пополам цифры 1 и 3 (1/3) или буквы в слове «тринадцать» и получить пять букв).

Если перевести число 13 в римские цифры и поделить пополам, то получится 11 и 2 (XI/II).

Если делить пополам другим способом, можно получить восемь (XIII).

Альтернативы провоцируют, они заставляют отказаться от шаблонного мышления. Прочитав эту главу, вы увидите, что вас уже тянет идти новыми, неизведанными путями, потому что теперь вы понимаете: альтернативные варианты могут привести к Удивительным прозрениям и идеям, столь же неожиданным, как форель в утренней овсянке.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

*SCAMPER*³ – это список вопросов, способных подстегнуть рождение новаторских идей. Некоторые из этих вопросов были впервые предложены Алексом Ос-борном, пионером обучения творчеству.

Позднее они были сформулированы Бобом Эберле и сведены к мнемоническому¹ правилу: S= Substitute? – Заменить? C= Combine? – Комбинировать? A= Adapt? – Адаптировать? M= Modify? = Magnify? – Модифицировать? = Увеличить? P= Put to other uses? – Предложить другое применение? E= Eliminate or minify? – Устранить или уменьшить? R= Revers? = Rearrange? – Поменять на противоположное? =

Применение метода «СКАМПЕР» предполагает следующие действия.

1. Выделить задачу или проблему, которую вы хотите обдумать.
2. Задавать на каждом этапе поиска решения задачи вопросы «СКАМПЕР» и смотреть, что из этого получается. Ставить перед собой такие вопросы – все равно что простучивать задачу молотком: а вдруг где-то да обнаружится пустота, которую необходимо заполнить.

Давайте рассмотрим задачу: как можно улучшить сбыт товара? В первую очередь необходимо выделить все этапы процесса сбыта. К ним относятся исследование перспектив, презентации, преодоление возражений, «бумажная» работа, распределение времени и т. д.

Следующий этап. Теперь следует отвечать на вопросы «СКАМПЕР», чтобы выдвинуть как можно больше идей, касающихся преобразования и совершенствования каждого этапа процесса сбыта.

Например, вы выделяете этап исследования перспектив. Применим к нему метод «СКАМПЕР». Задайте себе следующие вопросы.

- ☐ Чем можно заменить нынешнюю процедуру исследований? а Как можно скомбинировать исследования с иными процедурами?
- ☐ Что можно адаптировать или что можно скопировать с других методов исследований?
- ☐ Как можно модифицировать существующий метод исследований?
- ☐ Как можно расширить существующий метод исследований? Что можно к нему добавить?
- ☐ Можно ли найти другое применение существующему методу исследований?
- ☐ Что можно устранить из существующего исследовательского метода?
- ☐ Что будет, если поменять метод исследования на альтернативный?
- ☐ Как можно реорганизовать процедуру исследований?
- ☐ Заставьте работать свое воображение более напряженно, продолжая задавать себе вопросы: «Как?...», «Почему?...», «Что еще?...».

Проделав эту процедуру в отношении каждого этапа процесса, вы выработаете максимальное количество идей, касающихся улучшения ситуации со сбытом товара.

Теперь предположим, что производитель скрепок для бумаги хочет усовершенствовать выпускаемую продукцию. Процесс поиска идей он может начать со следующих вопросов:

- ☐ Что можно заменить в скрепке?
- ☐ С чем можно скомбинировать скрепку, чтобы она превратилась в нечто новое?
- ☐ Что можно адаптировать по отношению к скрепке?
- ☐ Как можно модифицировать скрепку?

³ *Scamper* (англ.) [скампер] – быстрый бег или уход; пробежка.

- ☐ Что можно к ней прибавить?
- ☐ Какие другие способы применения можно предложить для скрепки?
- ☐ Что можно убрать из скрепки?
- ☐ Что можно поменять в скрепке на противоположное?
- ☐ Какой вид скрепок является наилучшим?

Один фабрикант решил заменить металл на пластик, прибавил к этому цвет и создал разноцветные пластиковые зажимы, которые не только скрепляют листы бумаги, но и помечают их – тем самым всем знакомой скрепке было найдено еще одно применение.

«Скампербургер»

Рэй Крок, так и не закончивший среднюю школу, успел побывать и пианистом, и агентом по недвижимости, а затем в течение семнадцати лет продавал бумажные стаканчики. На шестом десятке Крок оставил свой бизнес и занялся сбытом мультимиксеров – маленьких бытовых приборов, мгновенно делающих молочные коктейли.

В один прекрасный день 1954 года небольшое кафе заказало Кроку восемь миксеров. Заинтригованный Крок поехал на своей невзрачной машине разузнать, в чем тут дело. Он был поражен размахом деятельности и широтой замыслов владельцев кафе Дика и Мориса Макдональдсов – они увлеклись концепцией быстрого питания на основе набора простейших компонентов. Макдональдсы упростили, уменьшили и сделали экономически более выгодной обычную торговую точку, где продавались гамбургеры.

Крок и Макдональдсы образовали товарищество, открывали одну за другой точки быстрого питания и успешно ими управляли. Однако происшедшее не было мгновенным успехом. Это был длительный путь преодоления препятствий и ошибок.

Рэй Крок стал миллиардером, потому что сумел правильно ставить перед собой задачи и использовать для их решения всю информацию, имеющуюся в его распоряжении.

Если мы с помощью метода «СКАМПЕР» подвергнем анализу процесс решения задач, с которыми сталкивался Крок, то увидим следующее.

Заменить?

Проблема: Макдональдсы показали себя не очень активными партнерами, и Крок опасался, что они просто продадут свое дело тому, кто захочет убрать их с дороги.

Решение: найти другого партнера. У Крока не было наличных денег, но все же он решил выкупить дело у Макдональдсов. Он обратился за кредитом в 2,7 миллиона долларов к финансисту Джону Бристолу. В итоге клиенты Бристола (фонды поддержки высших учебных заведений) на свои инвестиции получили 14 миллионов долларов. Следующее решение Крока: выйти на широкую общественность – что он и сделал в 1963 году, также обогатив многих своих инвесторов.

Комбинировать?

Проблема: первое кафе быстрого питания было спроектировано Кроком для города Дес-Плейнс, штат Иллинойс, но для реализации проекта не хватало средств.

Решение: нужно скомбинировать свои планы с чужими. Крок продал половину собственности строительной компании в обмен на сооружение первого здания.

Адаптировать?

Проблема: Рэй Крок был заинтересован в развитии нового принципа организации общественного питания, но ему не хватало собственных идей.

Решение: нужно адаптировать чужие идеи. Крок был поражен, насколько бойко идет у Макдональдсов торговля гамбургерами и жареным картофелем в бумажных пакетиках. Он адаптировал простой метод Макдональдсов и создал новую концепцию быстрого питания.

Модифицировать?

Проблема: жареный картофель, который подавали в первом заведении Крока в Иллинойсе, был безвкусным и мучнистым, в отличие от картофеля Макдональдсов. Крок снова и снова пробовал применять рецепт Макдональдсов, но безрезультатно. В конце концов один из друзей подсказал, как решить проблему. Оказалось, что Крок держал картофель в подвале, тогда как Макдональдсы – в ящиках, на степном ветерке.

Решение: необходимо изменить способ хранения продуктов. В подвале были установлены большие электрические вентиляторы.

Увеличить?

Проблема: многие владельцы привилегированных предприятий хотели расширить предлагаемое гостям меню.

Решение: сделать гамбургер больше и дополнить меню несколькими новыми пунктами. Всем известный «Биг-Мак» был создан в результате конкурса «Создадим Биг-Мак!». Затем появились «Эгг-Макмаффин», «Филе-о-фиш» и «Чикен-Макнаггетс».

Предложить другое использование?

Проблема: необходимо отыскать другие источники дохода.

Решение: вовлечь в операции с недвижимостью самих Макдональдсов. Фирма Крока начинает сдавать в аренду торговые площади, получая не только арендную плату, но и ежемесячный гонорар. В настоящее время десять процентов доходов компании поступают от арендной платы. В начале 60-х годов Крок выкупил столько исходных торговых площадей, сколько было возможно. Несмотря на то что поначалу эта политика привела к большим задолженностям, она сыграла огромную роль в борьбе против конкурентов, которые с некоторых пор периодически подвергались опасности банкротства из-за роста арендной платы.

Убрать или уменьшить?

Проблема: дистрибьюторы булочек для гамбургеров поставляли их в упаковке, которая была удобна только для них самих; служащим Макдональдсов приходилось заниматься переупаковкой, чтобы находящиеся внизу булочки не раскрошились.

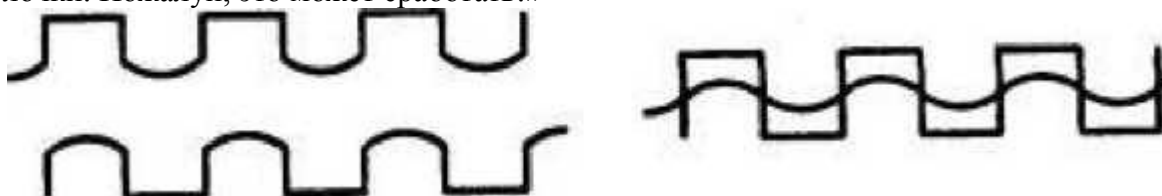
Решение: нужно снять проблему. Крок просто отказался вести дела с теми поставщиками, которые не согласились упаковывать в одну коробку меньшее количество булочек. Работникам Крока больше не нужно было тратить время на переупаковку, что сэкономило время и деньги. Кроме того, Крок отказался от услуг посредников и начал скупать на корню весь картофель от компании «Айдахо рассет барбанк».

Реорганизовать?

Проблема: Крок хотел, чтобы его заведение и внешне отличалось от заведений конкурентов.

Решение: изменить архитектуру и дизайн. Ориентируясь на исходный красно-белый шаблон, Крок в 60-е годы ввел сидячие места, а в семидесятые – начал создавать автомобильные кафе.

Даже всем известный хот-дог появился в результате постановки в нужное время нужных вопросов. В 1904 году Антуан Фейхтвангер продавал сосиски на выставке в Луизиане. Сначала он предлагал их на тарелочках, но это оказалось слишком накладно. Затем он начал предлагать покупателям белые нитяные перчатки, чтобы никто не обжигал руки. Но перчатки тоже обходились дороговато – к тому же многие покупатели стремились унести перчатки с собой. Антуан и его шурин стали думать о том, что можно прибавить к сосиске, чтобы можно было держать ее, не обжигаясь. Шурин – по профессии пекарь – предложил: «А что, если я начну печь длинные булочки и делать на них продольный надрез, чтобы можно было положить сосиску внутрь? Ты будешь продавать сосиски в тесте, а я буду продавать тебе булочки. Пожалуй, это может сработать!»



Если две зигзагообразные линии на рисунке слева сложить так, чтобы получился правый рисунок, то исходные линии мы уже будем воспринимать с трудом. Вместо этого мы увидим сплошную волнистую линию, пересекающую вертикальные черточки.

Манипулируя линиями, мы из двух элементов создали нечто новое. Используя метод «СКАМПЕР», вы также можете взять что-либо и каким-то образом преобразовать. Затем снова преобразовать – и так до тех пор, пока не родится оригинальная самостоятельная идея. Во время групповых сеансов решения проблем постановка вопросов «СКАМПЕР» помогает направлять воображение всей группы в нужное русло.

Далее в книге будут представлены более сотни СКАМПЕР-вопросов и целая коллекция примеров, показывающих, как этот метод способствует новаторскому образу мыслей. Примеры охватывают широкий диапазон: от древних времен до современности, от отдельных личностей до крупных компаний, от мелких приспособлений до подлинных открытий. Во всей истории нововведений вопросы мерцают подобно светлячкам, озаряя и изобретение сухого корма для собак, и изменение структуры корпоративных связей Америки.

Заменить?

Можно заменять предметы, процедуры, людей, идеи и даже чувства. Замена, или подстановка, есть метод проб и ошибок, основанный на замещении одного элемента другими до тех пор, пока не будет найдено правильное сочетание. Ученый Пауль Эрлих испытал около пяти сотен красителей, прежде чем нашел способ окрашивать кровь подопытных крыс, что позволило, в свою очередь, проводить новые исследования.

Чтобы вырабатывать идеи на основе метода замены, или подстановки, задавайте следующие вопросы.

- ☐ Что можно заменить?
- ☐ Кого можно заменить?
- ☐ Можно ли изменить правила?
- ☐ Другие составляющие?
- ☐ Другие материалы?
- ☐ Другие процессы или процедуры?
- ☐ Другая энергия?
- ☐ Другое место?
- ☐ Другой подход?
- ☐ Что еще можно предложить вместо этого?

Что можно заменить?

Здесь хочется вспомнить одну замену, которая буквально преобразила процесс развития маркетинга. Речь идет о магазинной тележке.

В 1937 году Сильван Голдман, владелец супермаркета, задался вопросом: «Чем можно заменить корзинки, которые носят покупатели, чтобы можно было продать больше товара?» После серии проб и ошибок он разработал простую магазинную тележку. В то время как другие супермаркеты предлагали всё более крупные мешки и пакеты, Голдман поставил перед собой реальную задачу: «Как увеличить число предметов, которые люди покупают в моем магазине?» Сейчас в Америке магазинных тележек больше, чем автомобилей.

Владелец одного крупного магазина в Батавии, штат Нью-Йорк, выдал каждому сотруднику по термостойкой кружке, сократив на 85 процентов расход одноразовых стаканов. Эта простая замена позволила ему сделать широкую и бесплатную рекламу.

Кого можно заменить?

Японская компания предлагает уникальную услугу. Дело в том, что японская свадьба считается неудавшейся, если на ней не присутствуют важные официальные лица или крупные руководители. Поэтому была создана фирма, предлагающая услуги «свадебных генералов». Например, на одной свадьбе актер играет роль руководителя фирмы, где работает невеста. Псевдоруководитель произносит пятиминутную речь, в которой на все лады превозносит ее прекрасные деловые качества. Сам жених знает, что начальник ненастоящий, но ни родители, ни прочие родственники об этом не догадываются. На другой свадьбе из восьмидесяти гостей со стороны жениха семьдесят пять были предоставлены той же фирмой.

Какая процедура может сработать лучше?

Информационные компании с успехом предлагают новую услугу, позволяющую потребителям, у которых есть персональные компьютеры, иметь доступ к базам данных этих компаний с целью получения необходимой информации. Такие методы самообслуживания сокращают расходы компании на содержание сотрудников, занятых подбором и оформлением данных. Правда, экономии средств пользователей не происходит: информационные компании повышают плату за предоставляемую дополнительную услугу, увеличивая тем самым свою прибыль.

Преимущества для пользователя – скорость, производительность и возможность избежать необходимости личных контактов.

Адвокат Рочестер подвергся судебному иску. Не имея денег на собственную защиту, он стал инициатором нестандартного финансирования встречного иска. Рочестер предложил инвесторам продать акции общего капитала по пять долларов за штуку. Если его иск будет удовлетворен, инвесторы получают вложенные средства и проценты с прибыли.

Другие составляющие?

Замена одного ингредиента другим привела к созданию классического американского мороженого. Житель Филадельфии Роберт Грин, занимающийся производством автоматов для продажи содовой воды, изобрел в 1874 году крем-соду. Церковники выступили против «сосания содовой по воскресеньям», и некоторые общины приняли законы, запрещающие употребление содовой воды в выходные дни. Грин обошел запрет и начал продавать по воскресеньям мороженое не с содовой водой, а со сладким сиропом.

Другой материал?

Нью-йоркские дизайнеры Лоренс Лион и Константин Бойм заменили дерево и графит на бисквит и «вещество, похожее на глину», создав съедобные карандаши. Эти дизайнеры заняли первое место на конкурсе разработчиков письменных принадлежностей.

Другой цвет?

Что произойдет, если изменить цвет? Когда в тридцатые годы в Соединенных Штатах появилась водка, американцы игнорировали ее – чистый алкоголь был не слишком популярен. Русский эмигрант, пытавшийся наладить торговлю водкой, в конце концов сдался и в 1939 году продал свои права за 14 тысяч долларов компании «Хьюблейн», президентом которой был Джон Мартин. Тот немедленно начал искать способ сделать напиток более популярным – так появились «Московский Мул», «Отвертка» и «Кровавая Мэри». Продажа водки к 1988 году возросла с 6000 бутылок в год до 38 миллионов.

Другой подход?

Если музыка способна усмирить даже дикое животное, то, быть может, она может оказать благотворное воздействие и на озверевшего террориста? Отдел полиции города Хьюстон по переговорам с террористами, захватившими заложников, считает своим секретным оружием музыку – от евангельских песнопений до радостных свадебных маршей.

Не так давно полицейским пришлось иметь дело с восемнадцатилетним юношей, который после ночных возлияний начал угрожать самоубийством.

Он захватил в заложницы собственную мать и время от времени постреливал в полицейских. Команда прождала шесть часов.

Затем полицейские сообразили, что «террорист» не только устал, но и должен страдать от жестокого похмелья. И они оказались правы. Когда из мощных динамиков оглушительно грянула мелодия «Всегда под звездно-полосатым флагом...», горе-террорист, уже безоружный и дрожащий, сдался.

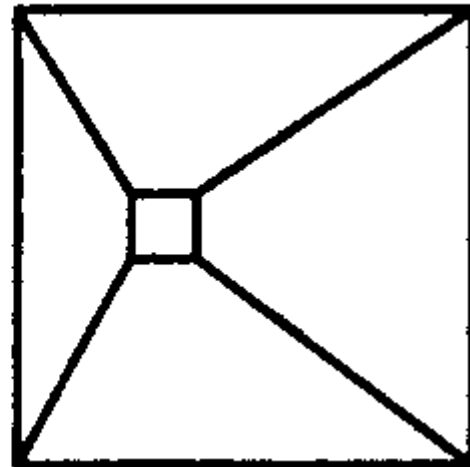
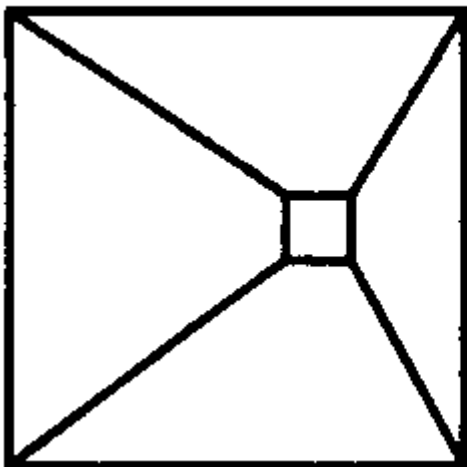
Новый формат?

Первая мировая война породила потребность в публикации внутренних и международных новостей. Газета «Нью-Йорк таймс» и прочие городские газеты и журналы пытались удовлетворить этот спрос, но так и не достигли успеха. Генри Люс задал себе вопрос: «Какой формат может принести успех?» и выделил ключевые параметры, которые следовало изменить: печатное издание должно быть общенациональным, иначе у него не будет достаточной читательской аудитории и широкого круга рекламодателей; оно не обязательно должно быть ежедневным, так как нужного количества новостей может и не накопиться; ну а формат должен быть уникальным. Когда наконец появился журнал «Тайм», он оказался первым в мире еженедельником новостей и пользовался самым большим успехом в истории журналистики.

Комбинировать?

Для создания чего-то нового творческое мышление требует синтеза, то есть процесса комбинирования доселе несвязанных понятий, предметов или услуг. Печатный станок был изобретен, когда Иоганн Гутенберг скомбинировал чекан для монет с винным прессом. Грегор Мендель соединил математику и биологию – и создал новую науку генетику.

Посмотрите на эти рисунки. Положите книгу горизонтально и поместите карандаш примерно посередине расстояния между вами и рисунком. Затем сфокусируйте взгляд на острие карандаша. Ваши глаза постепенно «скосятся» – и оба рисунка сольются в один, образовав пространственную пирамиду. Тот же эффект можно получить, если, сфокусировав взгляд на точке между двумя фигурами, медленно придвигать книгу к кончику носа.



Трехмерная пирамида возникла при слиянии двух не связанных друг с другом объектов. Точно так же новая идея может возникнуть от слияния с другой.

Прежде чем начать комбинировать, задайте себе следующие вопросы.

а Какие идеи можно комбинировать?

- ☐ Можно ли скомбинировать цели?
- ☐ А как насчет ассортимента товаров?
- ☐ Можно ли создать смесь, сплав, ансамбль?
- ☐ Можно ли скомбинировать устройства?
- ☐ Какие предметы можно скомбинировать с данным?
- ☐ Как можно скомпоновать полученную комбинацию?
- ☐ Что можно скомбинировать, чтобы приумножить число возможных вариантов применения?
- ☐ Какие материалы можно скомбинировать?
- ☐ Какие потребности можно скомбинировать?

Какие материалы можно комбинировать?

Парикмахер из Сент-Луиса смешал обрезки волос с торфом и получил исключительно питательный грунт для домашних растений, способный, по мнению экспертов, восстановить пострадавшую от засухи почву стран Азии и Африки.

Другая «комбинация», которая, возможно, когда-нибудь осчастливит народы развивающихся стран, была предложена химиком Джоном Альбертом. После многих попыток он создал экономичное топливо из слоновьего навоза и муки.

Какие услуги можно комбинировать?

Благодаря тому, что в свое время кто-то потруился поставить перед собой вопрос, вынесенный в заголовок, клиенты «АРКО» пользуются самыми разнообразными услугами. В то время как заправляют бензином ваш автомобиль, вы можете сделать покупки в работающем круглосуточно магазине «АРКО» и съесть гамбургер, а заодно купить пакет молока для дома. Платить будете по завершении всех дел. Итак, автомобиль заправлен, обед съеден, покупки сделаны – и все потому, что в чью-то светлую голову пришла удачная идея.

Как можно комбинировать понятия?

Многие творческие личности добивались успеха, сочетая свои идеи с чужими. В 1909 году автомобилестроитель Генри Форд сказал о своей модели «Т»: «Я не придумал ничего

нового, просто объединил множество чужих изобретений в одну машину. Если бы я работал пятьдесят, десять или даже пять лет тому назад, у меня ничего бы не получилось».'

Изучайте каждую встретившуюся вам идею на предмет сочетания ее с другими для выработки еще более ценной идеи. В середине восьмидесятых годов прошлого века новая технология позволила Джорджу Истмену создать целлюлозную пленку, которая почти ничего не весила и допускала такое обращение, которого не могла выдержать прочная стеклянная фотопластинка. Эта идея сама по себе была великолепной... а Истмен изобрел еще и легкую фотокамеру, которая заряжалась такой пленкой. Благодаря данному сочетанию фотоаппараты «Кодак» на протяжении десятилетий оставались мировыми лидерами в фотографии.

Как скомбинировать цели?

Представьте себе комбинацию туалета с экспресс-лабораторией, где измеряются давление, пульс, температура тела, его масса и производится анализ мочи. Именно такое «заведение» разработала одна японская компания. Оно получило название «интеллектуальный туалет»; данные исследований появляются в нем на встроенном мониторе.

Что произойдет, если объединить дар убеждения с музыкой или едой? Маркетинговое исследование показало, что контрольная группа, получившая пакетик орехов и банку кока-колы, легче воспринимала письменные сообщения, чем другая, не получившая никакой пищи. Другое исследование подтвердило, что испытуемые легче поддаются внушению, если при этом звучит народная музыка. Неудивительно, что доверенные лица кандидатов в президенты стремятся создать приятный звуковой фон во время теледебатов.

У изготовителя саке¹ из местечка Фукусима в Японии процесс переработки сырья происходит под звуки классической музыки. Этот человек уверяет, что вкус саке заметно улучшился с тех пор, как он стал это делать. В настоящее время он выпускает саке под названием «Моцарт».

Как скомбинировать таланты?

В двадцатые годы имя Сэмюеля Голдвина, невежественного, настырного парня, которому привалило неожиданное и незаслуженное счастье, было у всех на устах. Он осознал огромное значение должной репутации в киноиндустрии и принялся настойчиво создавать себе новый имидж. В порыве вдохновения он нанял Джеймса Рузвельта на пост вице-президента своей компании, что позволило объединить здравый смысл Голдвина с изысканными манерами и связями Рузвельта. Спустя всего один год Голдвин уже считался мастером своего дела и духовным наставником американских кинопродюсеров. К слову сказать, как только необходимость в услугах Рузвельта отпала, Голдвин сразу от него избавился.

Какие предметы можно соединить с данным?

Японская компания по производству колготок внедряет в каждую пару колготок миллионы микрокапсул витамина С и богатого минералами экстракта морских водорослей. Считается, что капсулы разрушаются в процессе ношения колготок и питательные вещества впитываются в кожу.

Как насчет ассортимента?

Прежде каждый пивовар был убежден в том, что если бы Господь Бог пожелал, чтобы были созданы новые сорта пива, он наверняка сам бы этим занялся. Но в фирме Миллера Лайта думали иначе. С тех пор как Миллер Лайт потряс пивной рынок своей оригинальной

продукцией, все ведущие пивоваренные компании постоянно создают новые сорта пива. Есть пиво сухое, разливное, светлое, красное, сезонное, сверхвысокого качества... Думается, что появление сухого светлого пива с ароматом жареного мяса является только вопросом времени.

Адаптировать?

Для того чтобы мыслить оригинально, необходимо сначала ознакомиться с чужими мыслями. Таков один из парадоксов творчества. Классическим примером является история создания парового двигателя. Согласно легенде, Джеймс Уатт пришел к идее парового двигателя, наблюдая за струей пара, вырывающейся из носика кипящего чайника. Но правда заключается в том, что двигатель Уатта явился адаптацией уже работавшего в Англии двигателя Ньюкомена.

Однако и Томас Ньюкомен не является изобретателем паровой машины. Его разработка базировалась на изобретении французского ученого Дени Папена, который создал поршневую паровую машину. Не исключено, что сам Папен тоже использовал чье-то более раннее изобретение. Все идеи изобретателей являются в определенной степени заимствованными.

Томас Эдисон как-то сказал: «Постоянное отслеживание и поиск новых интересных идей, которые уже кем-то успешно использовались, должны стать вашей привычкой. Ваша идея должна быть оригинальной лишь в той степени, в какой она адаптируется к решаемой задаче».

Чтобы стать мастером адаптации, задайте себе следующие вопросы.

- ☐ На что это похоже?
- ☐ На какие мысли это наводит?
- ☐ Какие можно провести параллели с идеями прошлого?
- ☐ Что можно скопировать?
- ☐ Кому стоит подражать?
- ☐ Чью идею можно использовать?
- ☐ Какой еще процесс можно адаптировать?
- ☐ И вообще, чем еще можно обогатить мою идею?
- ☐ В каком новом контексте можно представить мою идею?
- ☐ Какие можно привлечь идеи, находящиеся вне сферы моей деятельности?

Какие идеи можно привлечь?

Уильям Дьюрант, основатель компании «Дженерал моторс», был настоящим генератором идей и проектов, но не умел прибыльно управлять компанией. В конце концов на посту исполнительного директора его сменил Альфред Слоун, который легко воспринимал идеи Дьюранта и ловко воплощал их в жизнь. Дьюрант с горечью говорил своему другу: «Если умный придумает, как удержать корову за уши, то подоить ее сможет и круглый идиот».

Вспомните о многочисленных клубах, которые расплодились благодаря деятельности клуба «Книга месяца». Один из новейших клубов «Трусики месяца» ежемесячно рассылает в подарочной упаковке потенциальным покупателям надушенные шелковые трусы от известных дизайнеров.

Какой еще процесс можно адаптировать?

Сухие завтраки появились в результате ряда последовательных адаптаций. В 1893 году некий житель города Денвера (имя этого человека уже забыто) придумал способ, как спрессовать сушеные пшеничные волокна, превратив их в бисквиты. Джон и Уилл Келлогги

из города Батл-Крик, штат Мичиган, использовали эту идею для производства сухого завтрака «Грейноуз», который очень быстро завоевал популярность.

Помимо производства сухих завтраков, Келлогги создали в Батл-Крике санаторий, где люди с различными заболеваниями могли лечиться и получать духовную поддержку. Среди пациентов санатория был и Чарльз У.

Пост, воспроизведший технологию Келлоггов по производству сухих завтраков и создавший продукт «Грейп натс», который позднее стали называть «Манной Илии», правда, маркетинговые проблемы вскоре заставили изменить это название. К концу века более сорока компаний копировали и адаптировали технологию Келлоггов и выпускали на рынок свою продукцию под названиями «Райская пища», «Триабита» или «Черо-фруто».

Кому можно подражать?

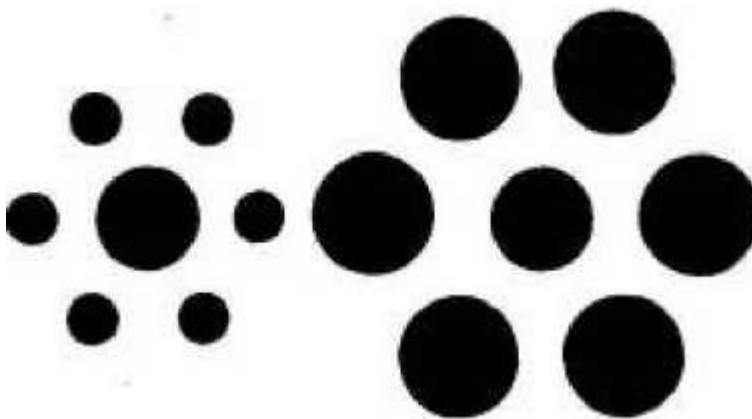
Фрэнк Уинфилд Вулворт в возрасте двадцати одного года работал в магазине города Уотертаун, штат Нью-Йорк. Как-то раз владелец магазина захотел избавиться от залежалого товара, выставив его на «пятицентовом прилавке». Вулворту очень понравилась эта идея. Он решил открыть собственное дело и немедленно принялся за работу.

Начал он с открытия «Большого пятицентового магазина» в городе Ютика, штат Канзас, однако потерпел неудачу. Второй его магазин открылся в Ланкастере, штат Пенсильвания, 21 июня 1879 года, причем открытие было приурочено к приезду в город бродячего цирка. Трлпа, пришедшая посмотреть представление, раскупила почти треть всего товарного запаса Вулворта. Дело пошло.

Фрэнк Вулворт всегда активно искал идеи, которые можно было бы адаптировать и использовать. Ему понравилась яркая красная отделка растущей сети бакалейных магазинов «Эй энд Пи», и он сделал это своей торговой маркой.

В каком новом контексте можно представить эту идею?

Посмотрите на следующие два рисунка. Внутренние круги на каждом из них одинакового размера. Тем не менее центральный круг на левом рисунке кажется больше такого же круга на правом, потому что на ваше восприятие влияет окружающий фон. Помещая предмет в новый контекст, вы стимулируете свое воображение, а оно помогает вам генерировать идеи.



В 1956 году братья Джакузи, торговавшие сельскохозяйственными насосами, изобрели – первоначально, в общем-то, для своего родственника, страдавшего артритом, – специальный бассейн. До 1968 года их новый товар не пользовался большим спросом. Но вот Рэй Джакузи попробовал продвинуть его на рынок предметов роскоши. С тех пор облик ванных комнат совершенно изменился. Джакузи продали сумасшедшее количество своих изделий – от Калифорнии до Белого дома.

Что можно скопировать?

Самолеты компании «Федерал экспресс» в начале тридцатых годов осуществляли не более трех рейсов в день. Новым в элегантной и удобной концепции Фреда Смита оказался гигантский масштаб.

Какие идеи из других сфер деятельности можно адаптировать?

Перед Первой мировой войной Клэрэнс Бердси добывал себе средства к существованию, работая торговцем мехами в Лабрадоре. Он обратил внимание на то, что эскимосы сохраняют рыбу путем быстрого замораживания. После размораживания рыба получалась нежной и сочной. То же самое происходило с мясом карибу, гусятиной и кочанами капусты, которые Бердси долгими канадскими зимами хранил за дверью своей хижины. Он скопировал способ эскимосов и сделал свежемороженые продукты доступными широкому кругу потребителей. Процесс быстрого замораживания заменил старый способ, при котором продукты становились сухими и безвкусными. Адаптация процесса, заимствованного из чужой культуры, привела к созданию компании «Дженерал фудз».

В 1930 году Чарльз Меррил покинул Уолл-стрит, увлекшись созданием сети бакалейной торговли «Сейфвэй». Он вернулся на Уолл-стрит в 1940 году и занялся адаптацией нового подхода, заимствованного из опыта розничной торговли, к работе с акциями и облигациями. Его фирма «обхаживала» мелких инвесторов, вела широкую рекламную кампанию, предлагала бесплатные услуги, брокеры получали не комиссионные, а заработную плату, клиенты могли приходить в контору и наблюдать за работой служащих, а партнеры вынуждены были публично раскрывать содержимое своих портфелей.

Что еще можно адаптировать?

В Нью-Мексико проводятся исследования дурмана вонючего. Он ядовит для людей, но может быть использован для очищения окружающей среды от загрязнений тяжелыми металлами.

Увеличит?

Американцы привыкли думать, что самое большое есть самое лучшее. Люди часто воспринимают предметы, имеющие для них ценность, более крупными по сравнению с теми, которые они ценят меньше. Брюнер и Голдман провели в 1947 году исследование, показавшее, что, детям из бедных семей монеты представляются более крупными по своим размерам, чем есть на самом деле, а детям из богатых семей – более мелкими.



Посмотрите на рисунок. Какое из деревьев привлекает ваше внимание?

Вы замечаете, что вас автоматически притягивает самое большое дерево. Именно поэтому увеличение часто используется в рекламе и техническом дизайне.

Ищите способы «увеличить» свои идеи, изделия или услуги – что-то к ним прибавить, как-то их приумножить.

Итак, вопросы.

- ☐ Что можно сделать больше или расширить?
- ☐ Что можно чересчур увеличить?
- ☐ Что можно добавить? Время? Силу? Высоту? Длину?
- ☐ Как насчет большей частоты? А новых возможностей?
- ☐ Как увеличить стоимость?
- ☐ Что можно удвоить?
- ☐ Как можно довести это до максимума?

Что можно сделать больше?

В двадцатые годы Джордж Куллен работал менеджером в компании «Крогер гросери энд бэкинг компани». Однажды Куллен задумался о том, что произойдет, если он расширит свой магазин до невиданных размеров.

Он подготовил предложение, которое сейчас воспринимается как предвидение будущего: это и полное самообслуживание, и полный набор продовольственных и сопутствующих промышленных товаров, и большие торговые площади. Крогер решил, что эта идея относится к разряду безумных, и тогда Куллен купил собственный магазин.

В 1930 году он открыл первый в Америке супермаркет и назвал его «Кинг Куллен». С этого магазина началось развитие всей американской индустрии супермаркетов, насчитывающих уже 30 400 торговых точек, товарооборот которых в 1988 году составил 240,4 миллиарда долларов. Такие данные приводит журнал «Прогрессив гросер». И это только начало. Крупные компании по торговле продуктами питания уже разрабатывают идеи развития так называемых гипермаркетов.

Первоначально эта концепция возникла во Франции. Гипермаркет будет занимать площадь не менее 150 000 квадратных футов⁴, причем четверть ее отводится под продукты питания.

Что можно чересчур увеличить?

Уилл Келлогг, исполнительный директор фирмы «Келлогг'с», был настоящим волшебником маркетинга и прекрасно понимал значение такого приема, как преувеличение. Во времена великой депрессии, когда многие фирмы сократили объем рекламы, чтобы сэкономить средства, Келлогг удвоил бюджет рекламной кампании – к примеру, он воздвиг огромную доску объявлений на «Таймс-сквер». Уилл Келлогг не только успешно пережил депрессию, но и пришел к процветанию.

А что будет, если сделать нечто самое-самое большое?

Для того чтобы прорекламирровать сыр, в штате Висконсин сделали самую большую в мире голову сыра чеддер весом 40 060 фунтов и возили ее из города в город.

Что можно добавить?

Вик Миллс из фирмы «Проктер энд Гэмбл» придумал новое белое мыло. Он пропустил массу, из которой изготовлялось мыло, сквозь агрегат для взбивания мороженого, чтобы насытить ее воздухом. Это улучшило пенообразование и сделало мыло плавучим.

Маленькие игрушки, которые стали вкладывать в пакетики с чипсами «Крекер Джеке», стали для американцев традиционными. «Крекер Джеке» производили еще в семидесятые

⁴ 4 фут – английская мера длины; равен 30,479 см.

годы прошлого века, но сбыт этого продукта по-настоящему вырос только в 1948 году, когда было продано рекордное количество упаковок – 240 000 000. Это случилось после того, как весьма изобретательный человек Фредерик Рукгейм задался вопросом: «Что можно добавить в "Крекер Джеке", чтобы он стал единственным в своем роде? »

Японцы встроили в презерватив микрочип и создали «поющий кондом». Он исполняет мелодию песни «Люби меня» группы «Битлз».

Что можно расширить?

Одна из причин успеха компании Генри Гейнца в начале века заключалась в том, что он настаивал на расширении линии производства продуктов питания. Это породило известный лозунг: «57 вкусных вещей от Гейнца для вашего стола». В конце концов Гейнец стал выпускать более тысячи наименований продуктов питания.

Длиннее?

Японский инженер Юма Шираиши – автор новой концепции Развлечений, связанной с появлением бытового видеомагнитофона. Шираиши предположил, что видеопленка должна быть достаточно длинной, чтобы вместить полнометражный фильм. Эта простая идея помогла совершить видеомагнитофонную революцию.

Выше?

Издательская компания «Рэндом хауз» испытывала трудности с распространением своих книг до тех пор, пока не было решено использовать прием увеличения. Была выпущена книга Ричарда Скэри под названием «Самая большая книга» высотой в два фута. Она была выше, чем большинство ее предполагаемых читателей в возрасте от трех до пяти лет. Размеры книги сразу же вывели ее за пределы конкуренции и оправдали высокую цену.

Еще больше?

Фирма «Картер-Уоллейс, Инк.» выпускает презервативы, которые на 20 процентов длиннее стандартных «безразмерных» контрацептивных средств. Так, «мощный» кондом «Магнум» можно считать самой удачной рыночной уловкой. В самом деле, какой мужчина станет спрашивать для себя презерватив меньшего размера?

Новые свойства?

Эксперты полагали, что кукла, которой требуется гардероб, никогда не будет иметь успеха. Но вот в 1959 году появилась блондинка ростом менее фута, к которой прилагался целый набор нарядов. Уже год спустя Барби и ее игрушечные братья и сестры принесли калифорнийской компании «Маттел, Инк.» более 450 миллионов долларов. За тридцать лет дети купили и нарядили более 500 миллионов кукол.

Барби была создана художницей Рут Хэндлер и названа в честь ее старшей дочери. Затем появился Кен, друг Барби, названный в честь сына Рут, потом – целая череда друзей, домашних любимцев и даже машин (последняя модель – «Феррари»). Наборы нарядов для Барби группируются по темам: «Балерина», «Медицинская сестра» (в больнице или в армии), «Стюардесса», «Космонавт», «Репортер», «Звезда эстрады».

А если еще быстрее?

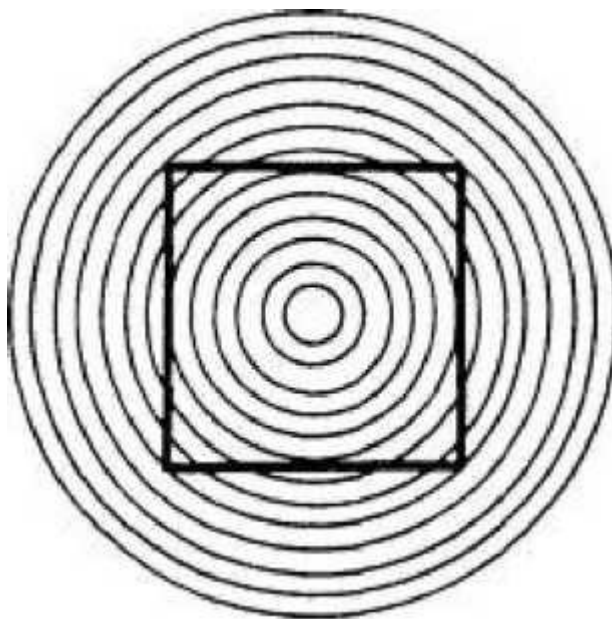
Что нового внес Том Монахан в продажу пиццы? Речь идет об услуге, буквально уничтожившей конкурентов. Это была доставка пиццы на дом в течение тридцати минут с момента получения заказа или даже еще быстрее.

Как увеличить стоимость?

Бостонская фирма «Льюис'с кэнвас» украсила обыкновенные шнурки для ботинок радужой, звездочками, сердечками и другими узорами. Фирма продала более 7 миллионов пар шнурков по цене от полутора до двух долларов за пару. «Льюис'с кэнвас» создала новый вид украшений и добилась коммерческого успеха, лишь незначительно повысив цену шнурков.

Изменить?

Когда-то компания «Форд мотор компани» контролировала 60 процентов автомобильного рынка. Но вот фирма «Дженерал моторс» поставила вопрос по-новому и пришла к концепции, основное положение которой гласило: «Машина любого цвета и любой формы для любого кошелька и любого назначения». Генри Форд ответил на это следующим заявлением: «Любой потребитель может покрасить машину в любой цвет, если эта машина – черная». Однако сбыт продукции Форда упал и в сороковые годы охватывал всего лишь 20 процентов автомобильного рынка. «Дженерал моторс» стала лидером благодаря удачной модификации продукции.



Что можно модифицировать? Практически любой аспект чего угодно. Даже правильный квадрат можно представить изогнутым, если обвести его концентрическими окружностями.

Чтобы модифицировать идею, задайте себе следующие вопросы.

- ☐ Как можно изменить это в лучшую сторону?
- ☐ Что можно модифицировать?
- ☐ Возможен ли новый поворот?
- ☐ Можно ли изменить цвет, движение, звук, запах, форму, облик?
- ☐ Можно ли изменить название?
- ☐ Можно ли изменить что-то другое?
- ☐ Какие изменения можно внести в планы? В процессы? В маркетинг?
- ☐ Какие иные формы может принять это изделие? Возможна ли другая упаковка?
- ☐ Как это все вместе скомбинировать?

Другая форма?

Банальные вафельные трубочки с мороженым внутри также являются результатом модификации. Эрнест Хамуи пытался продавать тонкие персидские вафли на Международной ярмарке 1905 года. Целыми днями он смотрел, как люди проходят мимо его маленькой лавки, направляясь к лотку с мороженым. Когда у продавца мороженого закончилась посуда, Хамуи принес ему несколько вафель. Лоточник свернул их, остудил и стал подавать мороженое в трубочках. Так был изобретен новый продукт.

Как можно что-то изменить к лучшему?

Франчайзинг⁵ как вид бизнеса стал настолько популярным, что сейчас многие компании с трудом находят сведущих коммерсантов. Компания «Хивенли хот-догз» модифицировала внешний вид и устройство своих торговых точек таким образом, чтобы их могли обслуживать инвалиды на колясках.

Сейчас фирма вплотную занимается разработкой новых моделей торговых точек, где работали бы люди с ограниченными возможностями. Отклик на эту инициативу потрясающий. Исполнительный директор предполагает, что вскоре люди с ограниченными возможностями составят около 50 процентов сотрудников их фирмы. Помимо прочего, оказалось, что при этом понижаются и выплачивавшиеся налоги. Предприниматели-инвалиды имеют право на ссуды под низкие проценты и льготы на получение аренды площадей на территории военных и государственных объектов.

Изменить значение?

«Коуплэнд корпорэйшн» задается вопросом: «Как можно изменить саму сущность торговли бакалейными товарами?» И вот бакалейная торговля преобразуется в «удобную торговлю», организованную на базе магазинов «С 7.00 до 23.00», с совершенно новыми оборудованием, маркетинговой стратегией и прибылью.

Новая форма?

Фирма «Квакер оутс» начинает выпускать корм для собак в виде «летающей тарелки», со вкусом бекона и говядины. Собаки ловят корм и тут же съедают.

Новый поворот?

В первые годы после Второй мировой войны фирма «Филип Моррис» еще не играла ведущей роли в производстве сигарет. Были выпущены новые сигареты с фильтром «Мальборо», рассчитанные на женщин, но сбыт все равно оставлял желать лучшего. В отчаянии председатель компании фирмы «Филип Моррис» обратился за помощью к Лео Барнетту, основателю рекламного агентства, носящего его имя. Через некоторое время был получен вариант рекламы: «Новинка от Филип Моррис. Ковбой. Символ мужественности. Фильтр. Аромат. Пачка с откидывающейся крышкой». Эта реклама была запущена в газеты. Через месяц сигареты «Мальборо» стали самыми популярными в Америке.

Что можно изменить в планах?

Компания «Феймэс сэпплай компани», дистрибьютер строительных товаров из города Акрон, штат Огайо, ввела новую систему, получившую название «дивиденды здоровья».

⁵ Франчайзинг – предоставление лицензии на производство и реализацию продукции с одновременной поставкой необходимого оборудования и технологии. Компания, выдавшая лицензию, участвует в управлении предприятием – франчайзополучателем, а также частично несет капитальные и текущие расходы.

Удержания были Увеличены со 100 до 150 долларов, и каждый сотрудник должен был оплачивать ежемесячно медицинские услуги: 25 долларов для одиноких и 50 для семейных сотрудников. Каждый год те работники, которые не обращались за медицинской помощью, получали обратно две трети выплат. Эта система побудила людей больше заботиться о своем здоровье, что, в свою очередь, позволило фирме удерживать расходы на охрану здоровья на самом низком уровне в стране.

Изменить подход?

Смогли бы вы, используя новый подход, убедить людей приобретать неапробированные товары? Одна маркетинговая группа задалась целью создать спрос на кузнечиков в качестве деликатесного продукта питания. Перед рекламными агентами была поставлена задача убедить американцев попробовать на вкус кузнечиков. Первый из агентов вел себя спокойно и дружелюбно, но с его подачи откусать кузнечиков решились немногие, и большинство из тех, кто все-таки осмелился на это, не пришли в восторг. Затем за дело взялся другой рекламный агент, который держался холодно, отстраненно и даже враждебно. Как это ни странно, однако большинство людей, к которым он обращался, с удовольствием ели кузнечиков.

Изменить маркетинг?

Знаменитые блокноты «Пост-ит» фирмы «3М» поначалу не пользовались спросом, поскольку специалисты по маркетингу положились на традиционные методы внедрения нового продукта – рекламу и буклеты. Но вот главный менеджер по продажам Джо Рэми обратил внимание, что люди, взяв в руки такой блокнот, уже не могут отвести от него глаз и постоянно вертят его в руках. Рэми предложил изменить принцип маркетинга и раздавать бесплатные блокноты как можно большему числу людей. В результате блокноты «Пост-ит» стали самой популярной продукцией фирмы «3М».

Предложить другое применение?

Постановка вопросов поможет вам найти новую идею, изделие или услугу, а затем представить, как еще можно это использовать. Джордж Вашингтон Карвер, ботаник и химик, предложил более трехсот способов применения обычного земляного ореха, потому что никогда не прекращал поиски нового.

На следующем рисунке изображение в центре можно воспринять либо как число 13, если скользить взглядом сверху вниз, либо как букву В, если читать буквы слева направо. Все приобретает значение в конкретном контексте.

А 13 С

Творческие люди способны создавать что-то полезное буквально из ничего. В 1857 году Джозеф Гайетти взял обычную пеньковую неотбеленную бумагу и изобразил свое имя на обеих ее сторонах в виде водяного знака. Он выпустил свое изделие на рынок со следующей надписью: «Гигиеническая туалетная бумага Гайетти – лучшее средство против геморроя». Так серая бумага превратилась в первую туалетную бумагу.

История полна изобретений, новаторских идей и товаров, возникших на основе каких-то прототипов. Блокноты «Пост-ит», игрушки «Силли патти» и вулканизированная резина были созданы людьми, которые пытались сделать что-то новое. Блестящие предприниматели способны даже стоять на углу с протянутой рукой, умоляя прохожих бросить им какую-нибудь заваливающую идею.

Чтобы найти различные способы применения придуманного вами, надо спросить себя.

- ☐ Как еще можно это использовать?
- ☐ Имеются ли другие способы применения?
- ☐ Найдутся ли новые способы применения, если исходную идею модифицировать?
- ☐ Что еще можно из этого сделать?
- ☐ Каковы потенциальные рынки сбыта?

А как еще?

В начале XX века инженер Франк Конрад создал радиоприемник, который улавливал сигналы точного времени Военно-морской обсерватории в Александрии, штат Виргиния, чтобы проверить точность своих двенадцатидолларовых часов. Затем Конрад создал передатчик и начал транслировать результаты бейсбольных матчей и музыку для своих коллег-радиолюбителей. Его друг, владелец магазина пластинок, спросил: «Как еще можно использовать любительский радиопередатчик?» – и дал Конраду несколько пластинок в обмен на трансляцию нескольких рекламных объявлений. Хозяин местного магазина услышал одно такое объявление и поместил в газете рекламу: «У нас всегда в продаже радиоприемники!»

Вице-президент компании «Вестингхауз» Х. П. Дэвис прочитал рекламу в газете и понял, что открывается огромный новый рынок. А 2 ноября 1920 года станция «КДКА Вестингхауз» вышла в эфир с федеральной лицензией номер 1, чтобы транслировать предвыборный марафон Уоррена Хардинга. В 1920 году в США было около 5000 радиоприемников. К 1924 году их число превысило 2,5 миллиона. К 1934 году радиоприемников стало больше, чем телефонов. В 1989 году производители выпустили 80 миллионов радиоприемников. Х. П. Дэвис стал президентом компании «НБК». И все это стало возможным благодаря простому вопросу: «Как еще?..»

Что еще можно сделать с мусором?

Этот вопрос ведет к нескольким потенциальным решениям. Представьте себе следующее: из хирургических трубок делаются резиновые ленты; мусор прессуется в строительные блоки или с помощью особой кислоты преобразуется в пакеты для сбора мусора; прессованные опилки продаются в качестве топлива для каминов; шлак используется как разрыхлитель почвы; нефтехимические отходы превращаются в игрушки «Силли патти»; побочные продукты переработки кокса дают сырье для медицинской и химической промышленности.

Фирма – производитель автомобильных покрышек «Гудза тайр компани» создала в городе Джексон, штат Мичиган, экологически чистое, безотходное производство, при котором в качестве топлива используются старые покрышки. Фирма «Файерстоун» показала, что тонна автомобильных покрышек дает около 150 галлонов нефти и 1500 кубических футов горючего газа. Такая переработка развеет кошмар борцов за чистоту окружающей среды – ландшафт, засыпанный старыми покрышками. (В настоящее время переработке подвергается не более 9 процентов использованных покрышек.) Сжигать старые шины запрещено, в то время как места для мусорных свалок находить все труднее.

Другой способ применения?

Некий производитель туалетной бумаги получил целый грузовик сырья, слишком грубого для изготовления выпускаемой продукции. Он не мог вернуть сырье поставщикам и спросил себя: «На что это годится?» Так появились бумажные полотенца.

Что вы думаете о Майкле Милкене, нашедшем новое применение старым облигациям? Со времен Дж. П. Моргана никто в финансовом мире Америки не имел такого огромного влияния, как Милкен. Он превратил облигации в мощное финансовое средство для многих

тысяч компаний, которые из-за слабости имеющегося баланса не могли подняться на ноги традиционными способами.

В восьмидесятые годы Милкен начал использовать облигации для финансирования поглощения небольших компаний более крупными, что способствовало изменению структуры огромного сектора корпораций Америки, включая «Галф ойл», «Краун Целлербах» и «Битрис». Многие гигантские компании образовались в результате слияния ранее существовавших фирм – благодаря методам финансирования Милкена.

А если это изменить, что можно будет сделать?

Медицинские отходы стали для Америки серьезной проблемой. В настоящее время 6800 больниц страны каждый день производят 13 000 тонн отходов. Большая их часть сжигается, причем этот процесс требует огромных затрат и увеличивает опасность загрязнения воздуха. Высокая стоимость транспортировки и захоронения отходов заставляет руководство многих больниц избавляться от них противозаконным образом. Нередко отходы выбрасываются на пляжи.

Фирма «Кембастшн инжиниринг» из Стамфорда, штат Коннектикут, разработала способ дезинфекции медицинских отходов с помощью модифицированного микроволнового излучателя, который нетрудно перемещать с одного места на другое. Дезинфицированные отходы можно спрессовать и обычным образом захоронить на свалке. Весь процесс занимает около двадцати минут.

Новое использование?

Клэрэнс Бердси распространил процесс быстрого замораживания продуктов на цитрусовые и создал принципиально новый продукт – замороженный апельсиновый сок.

Новые рынки?

Нередко люди, которые успешно выводили продукты своего труда на новые рынки сбыта, зарабатывали целые состояния. Компания «ЗМ» начинала свою деятельность как поставщик абразивных и клеящих материалов для промышленности, никогда не помышляя о бытовом потребительском рынке. Все началось с того, что компания разработала новый вид клеящей ленты, но никто из промышленных потребителей ею не заинтересовался. Казалось, вся работа пошла насмарку. Инженер, который непосредственно занимался разработкой ленты, принес домой несколько ее обрезков. К его удивлению, дочери-подростки нашли, что лента отлично подходит для укладки волос на ночь. Так фирма «ЗМ» нашла потребительский рынок для продукта, получившего со временем название «Скотч тэйп».

Создание другого уже упоминавшегося ранее изделия фирмы «ЗМ» – блокнота «Пост-ит» – стало возможным после того, как был изготовлен клей, предназначенный для использования на неподвижных поверхностях – например, на досках объявлений. Артур Фрай, химик компании «ЗМ», продолжал искать новые способы применения для этого клея. В один прекрасный день 1974 года, когда Фрай пел в хоре пресвитерианской церкви в городе Сент-Пол, его посетила потрясающая мысль: клейким должен быть только край бумаги, удерживающий листы вместе. Фрай понял, что рынок сбыта этого изделия следует искать там, где бумагу приклеивают к бумаге, а не к доске объявлений.

Другие области?

Один консервативно мыслящий человек задумался о концепции частной собственности применительно к проблемам охраны окружающей среды. И у него родилась следующая идея: разрешить частную собственность на слонов, чтобы защитить их от браконьеров.

Устранить или уменьшить?

Первоначально американские пышки были без «дырки». Рассказывают, что маленький мальчик, наблюдая за тем, как его мама печет пончики, заметил, что посередине тесто плохо пропекается. Он взял вилку и проткнул пончик, создав тем самым всем хорошо известную классическую пышку.

Нередко идеи приходят благодаря эффекту уменьшения. Путем последовательной обработки, оттачивания, совершенствования идей, предметов и процессов вы постепенно «сжимаете» задачу, сводя ее к тому, что действительно крайне необходимо или, возможно, годится для другого применения. Например, можно отбросить милитаристические функции танка, оставив только его мощь и гусеничный ход, – и создать трактор.

Поищите, что можно уменьшить, устранить, пропустить, представить в миниатюре. Для этого задайте себе следующие вопросы.

- ☐ А если бы оно было меньше?
- ☐ Что можно опустить?
- ☐ Можно ли это разделить? Расчленить? Разбить на части?
- ☐ А преуменьшить?
- ☐ А если это поставить на поток? Сделать миниатюрным? Сжать? Уплотнить?
- ☐ Что можно убрать?
- ☐ Можно ли пренебречь правилами?
- ☐ Что не является необходимым?

Что можно поставить на поток?

Кто поставил на поток картофель? Как-то раз – было это в 1853 году – Джордж Крам, шеф-повар шикарного ресторана в городе Саратога-Спрингс, готовил жареный картофель для вечерних посетителей. Один привередливый гость несколько раз возвращал свои порции картофеля на кухню, жалуясь, что куски слишком толстые. Наконец разъяренный Крам схватил самый острый нож, порубил картофель на кусочки, тонкие, как вафля, и прожарил их в кипящем масле. Занудливый клиент пришел в восторг. Вскоре и другие посетители ресторана стали заказывать «чипсы Саратога». Так началась история картофельных чипсов.

В автомобильной промышленности Японии идею постановки изделий на поток почерпнули из совершенно неожиданного источника. Киихиро Тойода, основатель фирмы «Тойота», чрезвычайно интересовался американскими супермаркетами. Он заметил, что для них требуется огромное количество продуктов, многие из которых являются скоропортящимися, их нельзя хранить на месте из-за опасности загрязнения и по соображениям экономии площади. Когда запасы начинают иссякать, специалисты по снабжению обращаются к поставщикам, и нужный товар прибывает «как раз вовремя». Фирма «Тойота» приспособила эту концепцию для постановки на поток автомобилей и тем самым добилась сокращения потерь, экономии складских помещений и резкого снижения себестоимости. Концепция «как раз вовремя» дала компании огромный перевес перед конкурентами – производителями автомобилей из других стран.

Что можно опустить?

Чтобы что-то опустить, надо подумать не только о том, что можно устранить, но и о том, чего можно избежать. Сэмюэль Голдуин когда-то работал продавцом в фирме «Элит фитвелл главз». Девиз компании был: «Меньше, но лучше!» Голдуин перенес этот девиз на производство кинофильмов и взял за правило работать только с лучшими режиссерами и актерами и выпускать только те фильмы, за производством которых он мог лично

проследить. Такая философия помогла его киностудии стать одним из гигантов кинематографического бизнеса.

Что можно сделать меньше?

Уильям Шокли, Джон Бардин и Уолтер Браттейн не были именитыми производителями бытовой техники. Но то крошечное устройство, которое они изобрели в 1947 году, а именно: транзистор, позволило сделать многие приборы – от карманного радиоприемника до персонального компьютера – практичными и доступными массовому потребителю. Благодаря этой поистине революционной идее возникли тысячи новых приборов, а тысячи уже существующих стали миниатюрнее.

Фермер из Мексики разводит коров, которые весят на 25 процентов меньше, чем обычные коровы, а молока дают столько же.

Помидоры с укороченными корнями можно выращивать в трехдюймовых горшочках, производя с единицы объема почвы в три раза больше плодов, чем при выращивании помидоров с обычной корневой системой.

Можно это разделить?

Почти все молодожены хотят получить в подарок фарфоровый сервиз. Но, как правило, хороший сервиз стоит слишком дорого, чтобы его мог купить один человек; гости же часто не знают, что дарят другие, да и какой рисунок предпочесть.

В фирме «Ленокс Чайна» задались вопросом: каким образом разделить сервиз, чтобы люди могли покупать предметы по отдельности? В результате получила развитие старая идея – журнал новобрачных. Будущие невесты могут обратиться за советом к одному из торговых представителей «Ленокс Чайна» и потом направлять к нему гостей. Простая мысль разделить крупную покупку между несколькими покупателями сделала фирму «Ленокс Чайна» самым популярным производителем «хорошего фарфора» и стремительно развивающимся предприятием среднего бизнеса Америки.

Что не является необходимым?

Почтовая служба, какой мы ее знаем, была создана в 1836 году англичанином Роландом Хиллом. Он не придумал ничего нового; просто задал себе вопрос: «Что не является необходимым?» До Хилла почтовые услуги оплачивал адресат, причем плата рассчитывалась в зависимости от веса корреспонденции и расстояния. Из-за этого доставка была весьма дорогостоящей и медленной, поскольку каждое письмо нужно было отнести на почту и взвесить. Каждый купец тратил по три часа на то, чтобы его счет был принят к пересылке на почту, а затем получатель должен был заплатить за то, чтобы получить письмо со счетом.

Хилл предложил сделать цену доставки независимой от расстояния, а оплату – предварительной, посредством заранее отпечатанных почтовых марок. С тех пор почта стала быстрой, удобной и фантастически дешевой. Устранив все ненужное, Хилл вызвал настоящий почтовый бум: магазины спокойно рассылали свои счета, люди вступили в активную переписку с самыми дальними корреспондентами. Объем почтовых отправок увеличился в два раза в течение первых четырех лет и в четыре раза – за последующие десять лет.

Что можно преуменьшить или занизить?

На следующем рисунке внутренние квадраты имеют одинаковые размеры. Тем не менее центральный квадрат на правом рисунке кажется крупнее. Такое впечатление складывается потому, что окружающие квадраты на правом рисунке сильно уменьшены.

Путем уменьшения окружающих квадратов на правом рисунке внутренний квадрат кажется больше, чем внутренний квадрат на левом рисунке.

Подумайте о вашем продукте как об объекте, находящемся в окружении рекламы, маркетинга, программ продвижения на рынок сбыта, и свяжите свои размышления с представленными выше рисунками. В некоторых случаях, когда все эти программы сокращаются, внутренний объект – сам продукт – кажется крупнее или значительнее, чем есть на самом деле.

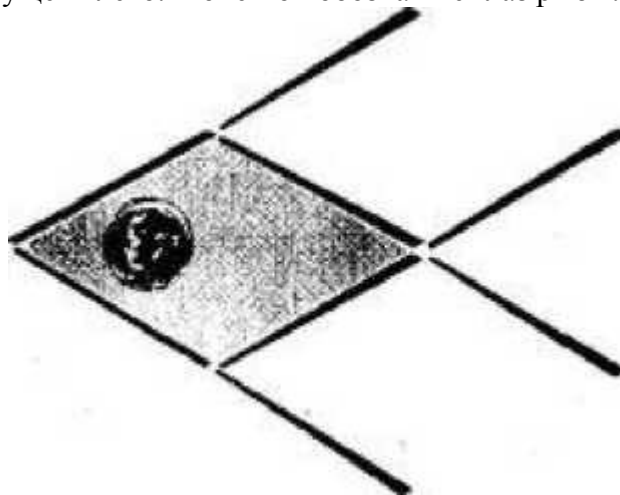
Например, сравните скромную рекламу «роллс-ройсов» с массовой рекламой автомобилей производства компании «Дженерал моторс». Стоимость «роллс-ройса» весьма далека от той, что может удовлетворить человека со средним достатком. Хотя современный «роллс-ройс» имеет примерно такой же ресурс, как средний автомобиль «Дженерал моторс» (около 100 000 миль), и не меньше технических проблем, однако реклама работает!

Делайте перестановки

Рассмотрим алфавит: AB CDEF GHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ. Эти двадцать шесть знаков были сгруппированы бесчисленными способами, чтобы заставить вас смеяться, плакать, волноваться, удивляться, сомневаться, любить, ненавидеть и размышлять. Путем их перестановки получились слова в «Гамлете», «Томе Сойере», Библии и общей теории относительности.

Можно сказать, что креативность в значительной степени состоит из перестановок того, что мы знаем, чтобы выяснить, что мы не знаем. Перестановка обычно позволяет получить бесчисленные варианты идей, товаров и услуг. Менеджер бейсбольной команды, например, может изменить расположение игроков на поле 362 880 раз.

Следующую головоломку, вероятно, пришедшую из Японии, можно быстро решить, если вы сделаете правильную перестановку. Разложите восемь зубочисток, как показано ниже, в форме рыбы, плывущей влево. Монеткой обозначьте глаз рыбы.



Задача: можете ли вы переместить только три зубочистки и монетку, чтобы рыба плыла в противоположном направлении? (Решение дано в конце этого раздела.)

Подобно тому как мы можем поворачивать рыбу в различных направлениях, перекладывая зубочистки, мы также можем создавать новые идеи, перегруппируя имеющуюся информацию.

Ответьте на следующие вопросы:

- ☐ Какая другая перестановка могла бы быть лучше?
- ☐ Замена компонентов?
- ☐ Другой паттерн? Другое расположение?
- ☐ Другая последовательность? Изменение порядка?
- ☐ Поменять местами причину и следствие?
- ☐ Изменить темп?

□ Изменить график?



Какая другая перестановка могла бы работать лучше?

Поездка на лифте – это по существу поездка на местном транспорте. Лифт может делать пять, десять или даже пятнадцать остановок на пути к вашему этажу. Это дорогой вид транспорта, и людей раздражает ожидание лифта в вестибюле. Компания *Schindler*, занимающаяся производством лифтов, придумала лучший порядок. Когда вы подходите к лифту, вы набираете свой этаж на централизованном пульте управления. В свою очередь, пульт говорит вам, какой лифт едет на ваш этаж. Используя эту простую предварительную сортировку, *Schindler Elevator Corporation* сумела превратить каждый лифт в экспресс. Ваш лифт сразу доставляет вас на двенадцатый этаж и мчится назад в вестибюль. Это означает, что здания могут быть выше, им требуется меньше лифтов для данного количества людей, время ожидания короче и драгоценное место в здании можно использовать для людей, а не для лифтов.

Как можно изменить график?

Что если изменить график выплаты комиссионных вознаграждений? Придумайте «серебряные наручники» – систему отсроченных вознаграждений. Поставьте определенную цель для продавца, который ежегодно производит продаж, скажем, на 100 000 долларов. За каждый год, в который человек достигает уровня ежегодных продаж в 110 000 долларов, он получит премию размером 2500 долларов, но эта премия подлежит выплате только после того, как человек проработает в компании в течение семи лет. Если человек выполняет свою норму каждый год в течение этого времени, компания выплатит премию в размере 17 500 долларов плюс проценты. Если этот агент уволится раньше, компания оставит деньги себе.

Как можно изменить паттерн?

Компания *Timberland Travel Gear* придумала новый паттерн для ботинок. Их товарная линия ботинок построена по модульному принципу. Вы можете покупать верх изделия отдельно от подошвы. Это позволяет верхней части быть более гибкой, так что их можно прессовать, чтобы они занимали меньше места, уменьшая объем и вес обуви для путешественников на 50 процентов. Если одна часть вашей обуви изнашивается, вам больше не придется выбрасывать всю обувь. Просто оставьте себе хорошую часть, а другую замените. Этот новый паттерн позволяет уменьшить расходы и повысить удобство.

Как можно изменить темп?

Что происходит, когда продавцы изменяют темп презентации товара? К продавцам, говорящим скороговоркой, иногда относятся с подозрением, но на самом деле быстрая речь может быть более убедительной. Представители одной фирмы подходили к жителям Лос-Анджелеса в парках и торговых центрах и просили их прослушать записанную на магнитофон речь, доказывающую, что кофеин должен рассматриваться как опасный наркотик. Все испытуемые прослушали одно и то же сообщение, но половина из них прослушала его в медленном темпе 102 слов в минуту, а другая половина – в быстром темпе 195 слов в минуту. Быстро говорящий человек рассматривался как более осведомленный и беспристрастный, и успешнее изменял установки испытуемых. В определенных пределах, чем быстрее вы говорите, тем с большей вероятностью люди предположат, что вы разбираетесь в том, о чем говорите.

Как можно заменить компоненты?

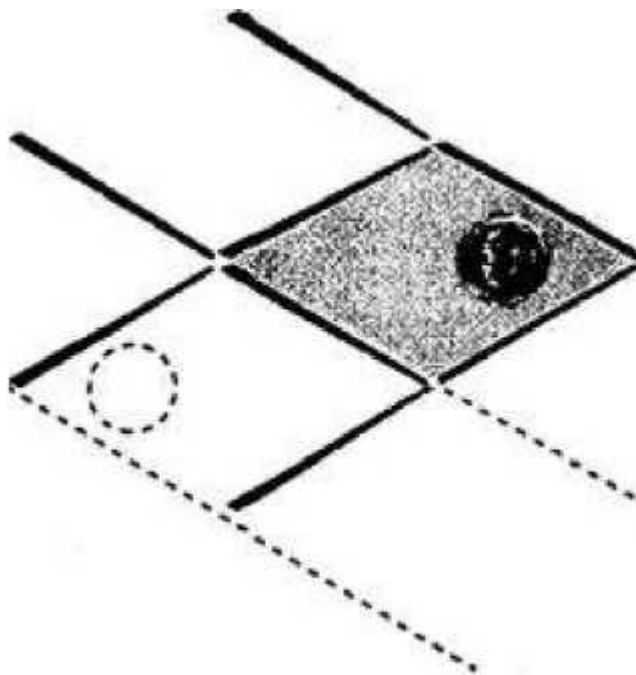
Этот вопрос помог одному молодому японскому бизнесмену заработать одно из самых быстрых состояний в истории страны. Еще только в 1965 году в Японии почти не было никаких мощных дорог вне больших городов.

В стране быстро увеличивалось количество автомобилей, и большинство граждан ездило на высокой скорости по дорогам, которые едва ли изменились с десятого века. Их ширины едва хватало, чтобы разъехаться двум автомобилям, и каждые несколько миль встречались тупики, скрытые въезды и перекрестки, на которых под всеми мыслимыми углами пересекались полудюжины дорог.

Количество автокатастроф нарастало с пугающей частотой, особенно ночью. Пресса требовала от правительства что-нибудь сделать, но мощение дорог требовало лет двадцати, а кампания за «безопасное вождение» фактически не имела никакого эффекта.

Тогда Тамон Иваса по-новому посмотрел на традиционный дорожный отражатель и понял, что можно перестроить стеклянные элементы, которые служат зеркалами, чтобы они могли отражать свет приближающихся фар с любого направления во всех направлениях. Правительство установило сотни тысяч отражателей Ивасы, и число несчастных случаев резко сократилось.

Решение головоломки с рыбой: переместите монетку и три зубочистки, как показано ниже.



Обратная сторона?

Если вы сумеете понять как бы обратную сторону своих идей, товаров или услуг, это откроет вам возможности нового мышления. Следующий рисунок был предложен датским психологом Эдгаром Рубином в 1915 году. Его можно воспринять и как вазу, и как два человеческих профиля. При использовании реверсивного метода предмет берется таким, какой он есть, и обращается в нечто противоположное, чтобы получить новые идеи.



Доктор Альберт Розенберг, известный исследователь процессов творчества, идентифицировал процесс, который сам он обозначил термином «янусово мышление» – в честь древнеримского божества Януса, изображаемого с двумя лицами, обращенными в противоположные стороны. В процессе янусово мышления противоположные аспекты, два и более, рассматриваются одновременно: либо как существующие бок о бок, либо как равнодействительные, истинные, правомочные. Доктор Розенберг рассмотрел признаки янусово мышления в работах Эйнштейна, Моцарта, Пикассо, Конрада. К янусову мышлению можно прийти с помощью вопроса: «Какова обратная сторона этого явления?» – и затем попытаться представить себе обе противоположные стороны существующими одновременно.

Реверсивный принцип предполагает постановку следующих вопросов.

- ☐ Можно ли поменять местами позитивные и негативные стороны?
- ☐ Какие стороны являются противоположными?
- ☐ Что является негативным?
- ☐ Можно ли это вывернуть наизнанку? Перевернуть вверх ногами? Поменять местами верх и низ?
 - ☐ А что там сзади?
 - ☐ А если изменить роли?
 - ☐ А если это сделать неожиданно?

Как можно превратить неудачу в успех?

Всякий раз, когда мы пытаемся что-нибудь сделать и терпим неудачу, мы начинаем делать что-то другое. Каким бы упрощенным ни казалось это утверждение, это первый принцип креативного действия. Замена вопроса «Почему я потерпел неудачу?» на «Что я сделал?» полностью заменяет негатив на позитив. Несколько лет назад Рой Планкетт собрался изобрести новый холодильный агент. Вместо этого он создал кусок белого воскообразного материала, который обладал высокой теплопроводностью и не прилипал к поверхностям. Восхищенный этим неожиданно получившимся материалом, он изменил первоначальное направление исследования и начал экспериментировать с этим интересным

материалом, который в конечном счете стал предметом домашнего использования – тефлоном.

Что негативное можно заменить на противоположное?

Одна из негативных сторон обладания хорошей одеждой – счета из химчистки. Как это можно изменить? Есть ли способ почистить одежду, не относя ее в химчистку? Один предприниматель был убежден, что такой способ есть, и он изобрел прибор, который удаляет складки и запахи с трех предметов одежды приблизительно за тридцать минут. Он увеличивает время ношения одежды между чистками. Компания *Whirlpool* купила эту идею и прогнозирует, что у нее есть потенциальный рынок в гостиницах, офисах и аэропортах.

Одна мороженица в Нью-Йорке предлагает скидки, привязанные к показаниям термометра. Чем холоднее погода, тем дешевле мороженое.

Можно ли изменить график?

Будет ли иметь смысл изменить способ, которым фермеры пахут поля пшеницы, заставив их пахать ночью, а не днем? Питер Юроясек с коллегами из Боннского университета в Германии обнаружили, что на участках земли, вспаханных ночью, растет в пять раз меньше сорняков. Семенам большинства сорняков требуется менее миллисекунды солнечного света чтобы началось прорастание, тогда как семена большинства зерновых культур могут расти в полной темноте. При вспашке семена временно оказываются на поверхности, прежде чем они снова будут закопаны. В частности, на пшеничных полях выросло так мало сорняков, что пестициды были не нужны.

Можно ли изменить обслуживание?

Давайте возвратимся в прошлое, когда врачи приходили к пациентам домой. Вместо того чтобы ходить на прием к врачу, сделаем все наоборот и проверим состояние нашего здоровья дома. Разрабатывается персональная система контроля здоровья для домашнего использования. Скоро потребители смогут качественно проверять состояние своего здоровья в домашнем комфорте и с соблюдением конфиденциальности. Проверка состояния кровообращения, сердца и почек станет такой же простой, как домашний тест на наличие беременности. Используя такую систему, пациенты будут передавать через Интернет свои результаты врачу, который затем сможет сказать им, что делать. Или врач может решить послать карету скорой помощи со специалистами, чтобы провести более сложные тесты или лечение.

Будет ли работать противоположность?

Вместо того чтобы продавать что-то, продавайте ничто. Один австралийский дизайнер-затворник придумал Невидимого Джима – игрушку, которую никто не видит. В соответствии с описанием на коробке, Джим «полностью лишен сверлящего взгляда» и может похвастаться руками, которые нельзя пожать; он даже может носить камуфляжный костюм (продается отдельно). Товар рекламируется как альтернатива поздравительной открытке, и его розничная цена приблизительно равна 3 долларам.

Упаковка – тисненый картон, завернутый в чистую пластиковую обертку – стоит приблизительно 10 центов.

Можно ли изменить процесс?

Конструкторы велосипеда обычно разрабатывают седло в последнюю очередь. Велосипед фирмы *Stylux* был первым', у которого сначала сконструировали седло. Начав с конца, *Stylux* создала велосипед с уникальным эргономическим дизайном, который уменьшает боль от седла и облегчает езду.

Компания *Lego* выпустила дизайнерский программный набор, где вы разрабатываете свой онлайн-проект, и затем *Lego* создает для него детали (плюс предоставляет некоторые дополнительные услуги) и посылает их вам. Таким образом, вы начинаете с законченного проекта и затем строите его из деталей.

Можно ли это перевернуть?

Когда-то было два мебельных магазина на Мейн Стрит в Элмайре, штат Нью-Йорк. Однажды один из магазинов повесил вывеску с надписью «Самая дешевая мебель на этой улице». Другой ответил вывеской «Самая дешевая мебель в этом городе». Ситуация продолжала обостряться:

«... в этом округе ».

«... в этом штате ».

«... в Америке».

«... в свободном мире ».

«... в мире».

«... во Вселенной».

Через несколько дней владелец первого магазина спокойно повесил первоначальную вывеску «Самая дешевая мебель на этой улице». Он понял, что на самом деле ему было достаточно заявить, что он продает мебель дешевле, чем его ближайший конкурент.

Сделать неожиданным?

В Америке потратили миллиарды долларов на разработку искусственного интеллекта, способного заменить человеческие ресурсы (ЭЛИНТ). Когда ЭЛИНТ был готов, президент Джимми Картер отозвал всех американских агентов с Ближнего Востока. С тех пор

Соединенные Штаты не задержали ни одного крупного террориста, которые перешли на старые добрые способы связи через курьеров. Террористы перестали пользоваться телефонами и радиопередатчиками, тем самым сведя на нет все значение ЭЛИНТ.

Измените угол зрения. Взгляните на рисунок. Куда летит самолет? К вам или от вас?



Посмотрите на рисунок еще раз. Способны ли вы произвольно менять направление движения самолета? Если вы не можете увидеть, что самолет движется в вашем направлении, представьте себе, что смотрите на него сверху вниз. Если вы не можете рассмотреть самолета, улетающего от вас, вообразите, что смотрите на него снизу, а он движется влево.

Весьма вероятно, что на первых порах вы будете видеть самолет, летящий в одном направлении. Надо потратить несколько минут, и при определенной сосредоточенности вы

обретете новое восприятие, новый взгляд на самолет. То же самое происходит и с идеями. Если вы дадите себе время сосредоточиться, то сможете прийти к новому восприятию.

Резюме

Все идеи находятся в состоянии постоянного изменения. Не может быть такой вещи, как окончательная идея, так же как не может быть окончательного стихотворения, которое делало бы все Дальнейшие стихотворения ненужными, или окончательной симфонии, которая делала бы все дальнейшее сочинение музыки излишним.

Рассмотрим шедевр Леонардо да Винчи «Мона Лиза». Он работал над ним в течение четырех лет и все равно до самой смерти пытался улучшить его.

Мы смотрим на иллюстрацию, сразу видим жирафа и продолжаем чтение.

Многие ли из нас замечают, что у жирафа необычная шкура? Он полосатый. На самом деле, у него полосы, как у зебры. Но как только мы идентифицируем жирафа, мы предполагаем, что с ним все в порядке, и ничего не ставим под сомнение. Мы мыслим стереотипно.

На семинарах я иногда даю группе свечу, пробковую плитку и коробку кнопок. Задача – закрепить свечу на стене так, чтобы воск не капал на пол. Большинство участников с огромным трудом находит решение. Однако, когда участникам дают свечу, пробку, кнопки и коробку отдельно, большинство быстро решает задачу, потому что теперь они рассматривают коробку как нечто большее, чем контейнер.

В первом случае коробка с кнопками вызывает вполне определенные ассоциации. Участники рассматривают ее только как контейнер для кнопок, а не как возможное средство крепления свечи к стене.

Когда коробку дают отдельно, участники быстро могут увидеть, как они могли бы использовать ее, чтобы решить проблему, прикрепив коробку к стене в качестве площадки и поставив на нее свечу. Функция любого объекта не присуща самому объекту, но выясняется из наших наблюдений и ассоциаций.

Участники семинара смотрят на коробку кнопок и не видят деталей. А детали иногда содержат зачаток идеи, которая приведет к творческому решению. Перечисление частей или свойств предмета позволит сломать стереотипное представление о предмете как неразрывном целом и обнаружить связи, которые вы иначе могли бы упустить.

Вообразите, что вы хотите усовершенствовать вращающуюся дверь, какие используются в офисных зданиях и универмагах. Вы могли бы перечислить свойства вращающейся двери и затем сосредоточиться на каждом из них, задавая вопросы «СКАМПЕР».

Возможные свойства:

- ☐ в ней есть индивидуальные отделения;
- ☐ толкание рукой создает энергию, которая заставляет дверь вращаться;
- ☐ она сделана из прозрачного стекла;
- ☐ ее могут толкать один или несколько человек одновременно.

Свойство «толкание рукой создает энергию» наводит на размышления о способах использовать всю энергию, добровольно создаваемую тысячами людей, которые каждый день толкают эту дверь.

Это порождает идею *изменить* вращающуюся дверь, чтобы получать электричество из силы толкающих ее людей, – то есть *используя эту энергию для каких-то других целей*. Выделение свойств вращающейся двери нарушило наше типичное представление о ней и навело нас на мысли о творческом способе использования потенциальной энергии двери.



Во время свободного танца исполнители могут импровизировать, чтобы лучше выразить музыкальную тему. В классическом балете каждый шаг, каждое движение заранее определены хореографом. Эти линейные техники способствуют оптимальному упорядочению информации, чтобы вы двигались по направлению к новой идее строго определенными шагами.

Перейдем к линейным играм группы В.

Перечислим их.

Перетягивание каната

Техника: анализ силового поля.

Краткое описание: как схематически изобразить позитивные и негативные силы задачи и затем максимизировать позитивные стороны и минимизировать негативные.

Ящик идей

Техника: морфологический анализ.

Краткое описание: как определить и рассортировать параметры задачи, чтобы быстро генерировать тысячи новых идей.

Решетка идей

Техника: решетка компании FCB.

Краткое описание: как найти новые идеи и творческие стратегии, используя решетку для организации сложных массивов информации.

Цветок лотоса

Техника: диаграммное изображение.

Краткое описание: как схематически изобразить препятствия и затем использовать их, чтобы достичь своей цели.

Птица феникс

Прием: постановка вопросов.

Краткое описание: как использовать список вопросов (предложенный в свое время ЦРУ), с тем чтобы направить свои мысли в нужное русло.

Компания «Великие транстихоокеанские авиалинии»

Прием: составление матриц.

Краткое описание: как создать таблицу ключевых слов; как образовать из ключевых слов матрицы, служащие для выработки новых идей.

Будущий продукт

Прием: сценарий будущего.

Краткое описание: как составить сценарий будущего и воспользоваться преимуществами потенциальных возможностей.

10

ГЛАВА

Перетягивание каната

Если силы недостаточны, надо обороняться. Если сил довольно, можно нападать.
Сунь Цзы

Хороший футбольный тренер никогда не скажет: «Все сильные команды выигрывали одним способом, и мы должны играть так же». Вместо этого он постарается выяснить сильные и слабые стороны своей команды, проверяя и оценивая каждого игрока. Затем он заменит слабых игроков либо научит их преодолевать и превозмогать свои слабости. Например, если слаба защита, тренер постарается научить защитников блокировать действия нападающих. Только так тренер может заставить игрока проявить свои таланты.

У футбольной команды одна цель – победа. Для того чтобы победить, тренер будет развивать такую стратегию, которая позволит максимально использовать сильные стороны команды и минимизировать слабые. Так, если у команды слабая защита, может быть поставлена задача постоянно следить за мячом. Если слабо развито нападение, надо стараться удерживать команду противника на ее половине поля, причем чем дальше, тем лучше. Ясно сознавая сильные и слабые стороны своей команды, тренер для достижения победы может самым эффективным образом использовать свои знания о футболе.

То же относится и к решению задач. Прежде чем браться за разработку стратегии, вы должны четко уяснить, какова расстановка положительных и отрицательных сил. Выбранная стратегия должна позволить вам в полном объеме использовать преимущества позитивных факторов и по возможности уменьшить влияние негативных.



В основу следующей игры для ума положен метод анализа силовых полей, разработанный и впервые примененный специалистом в области социальной психологии Куртом Левином.

Перетягивание каната

Задача: насколько стабильно мое положение на работе

Этот метод позволяет увидеть, каким образом положительные и отрицательные силы подталкивают нас в сторону благоприятного или, наоборот, неблагоприятного сценария.

Положительные и отрицательные силы не сидят, так сказать, пассивно, словно бы предоставляя возможность нарисовать их портреты. Эти силы постоянно находятся в движении, изменении, противостоянии. Метод «перетягивания каната» позволяет зафиксировать данные силы и изучить их. Он поможет вам сделать следующее.

1. Правильно поставить задачу.
2. Идентифицировать те сильные стороны, которые надо довести до максимума.
3. Идентифицировать те слабые стороны, которые надо довести до минимума.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Сформулируйте стоящую перед вами задачу и запишите формулировку.

2. Опишите самый благоприятный и самый неблагоприятный сценарии развития событий. Укажите, что может произойти в худшем и в лучшем случаях.

3. Составьте перечень условий, то есть всего, что так или иначе влияет на решение конкретной проблемы.

4. Займитесь «перетягиванием каната». Зафиксировав условия, определите, какие силы увлекают вас в сторону благоприятного сценария, а какие – толкают в пропасть катастрофы. Сопоставьте каждое условие с противоположным, указывая силы, направленные в разные стороны.

В приведенном ниже примере анализу подвергается стабильность положения на работе. Рассматриваются следующие факторы: послужной список, отношения с клиентами, работа с коллегами, уровень активности, подход к ведению дел, способности к лидерству, отношение к работе. Помимо каждого условия имеется еще благоприятный или неблагоприятный сценарий.

Представьте себе, что на следующей схеме центр отражает текущую ситуацию, в то время как благоприятный и неблагоприятный сценарии играют в «перетягивание каната» с условиями стабильности на работе.

В лучшем случае работника ждет повышение по службе, в худшем – приказ об увольнении. Большинство условий определенно подталкивают работника к благоприятному исходу, но два параметра, а именно – отношения с клиентами и творческие способности, тянут в худшую сторону.

Существуют три способа изменения этого сценария в лучшую сторону.

1. Довести до максимума сильные стороны.
2. Довести до минимума слабые стороны.
3. Приумножить положительные силы.

Можно выбрать дальнейшее усиление положительных сторон: послужной список, отношения с коллегами, уровень активности, способности к лидерству и отношение к работе.

Для того чтобы довести до минимума слабые стороны, представим их как задачи, требующие решения.

- ☐ Как улучшить свои отношения с клиентами?
- ☐ Как повысить свои творческие способности?

Наконец, можно приумножить позитивные силы. Например, поработать над таким положительным качеством, как умение хорошо писать отчеты, и тоже добавить его в позитивную графу таблицы.

Работа с условиями – вот в чем суть. Глиняный горшок, стоящий на солнце, так и останется глиняным горшком. Но, пройдя через горнило обжиговой печи, он превратится в фарфор.

Этот метод дает возможность почувствовать «глину» задачи. И надо приложить определенные усилия к тому, чтобы благоприятный сценарий все-таки состоялся.

Теперь давайте рассмотрим, какова вероятность удачной торговли. Благоприятный сценарий – распродажа, неблагоприятный сценарий – полный провал.

Воздействующие негативные силы.

- ☐ Продукция конкурентов считается лучше нашей.
- ☐ Наша цена выше, чем у альтернативного продукта.
- ☐ Мы плохо провели презентацию.
- ☐ Наши отношения с клиентами могли бы быть лучше.

Воздействующие позитивные силы.

- ☐ Наш продукт на самом деле лучше, чем аналогичный продукт конкурентов.
- ☐ Покупатель действительно нуждается в нашем продукте.
- ☐ Наш покупатель может и готов сделать покупку.
- ☐ Мы достойно реагируем на все высказываемые претензии.

Наши возможности.

1. Можно еще более усилить наши положительные стороны.

2. Можно воспринять наши слабые стороны как задачи, требующие решения, и поставить перед собой такие вопросы.

о Каким образом представить наш продукт так, чтобы он воспринимался как не имеющий себе равных?

о Каким образом повысить качество продукта, чтобы оправдать его цену?

о Что нужно сделать, чтобы лучше проводить презентацию? о Как улучшить наши отношения с клиентами?

3. Можно приумножить позитивные факторы – например, лучше обслуживать клиентов, организовать выезд специалистов по вызову и т. д.

В «перетягивании каната» доведение до максимума сильных сторон – это мощнейший удар. Минимизация же слабых сторон – это ловкое маневрирование. Вспомните, как Стивен Джобс и Стивен Возняк создали фирму «Эппл компьютерс».

В 1976 году их самой сильной стороной было создание уникального персонального компьютера. Их главной слабостью было полное отсутствие капитала – всего 1300 долларов на двоих. Джобс довел до максимума сильные стороны, продав сети компьютерных магазинов пятьдесят еще не произведенных компьютеров. Слабые стороны он довел до минимума, пустив на закупку деталей кредит, полученный за продажу еще не существующих компьютеров. Он добавил позитивные факторы, используя прибыль от продажи первых шести сотен компьютеров на разработку потрясающего компьютера *Apple II*.

«Эппл» вышел на широкую арену в конце 1980 года, и через три недели акции этой фирмы стоили дороже, чем акции «Форда».

Резюме

Жил-был один человек. Потом он умер и очутился в аду. Дорогу в рай преграждала гора. Человек был очень недоволен тем, что попал в ад, но решил, что ничего тут не поделаешь. Он так и не заметил, что гора была на колесах. Чтобы попасть на небо, достаточно было всего лишь толкнуть ее в сторону. Если вы правильно определите силы, действующие в вашей задаче, они могут стать такими же податливыми. Можно научиться жить в неблагоприятных условиях, ограничивая шансы и снижая вероятность достижения целей, но можно и изменить ситуацию.



Ящик идей

В битве действуют только обычные и сверхмощные силы. Но число их сочетаний безгранично. Никто не в состоянии осознать их все.

Сунь Цзы



В игре в покер самая высшая комбинация – прямой флеш, то есть пять последовательных карт одной масти. Если вам будет позволено оставить себе одну карту по своему выбору, отбросить остальные карты и без ограничений вытаскивать из колоды новые, то в конце концов вы получите прямой Флеш. При известном количестве карт существует огромное количество сочетаний – либо хороших, либо бесполезных. Чем больше сочетаний вы переберете, тем больше у вас шансов получить выигрышную комбинацию. Такова сущность «ящика идей».

«Ящик идей» разработан на основе так называемого морфологического блока, честь изобретения которого приписывается доктору Фрицу Цвики. Речь идет о способе автоматически комбинировать параметры задачи для выработки новых идей (в данном случае под «параметрами» следует понимать характеристики, различные факторы, переменные и составляющие). Вы выбираете число и вид параметров задачи. Очень важно выявить эти параметры и составить список вариаций для каждого из них.

Представьте себе параметры как масти карт (червы, пики, трефы, бубны), а вариации – как разные достоинства карт одной масти. Создавая новые сочетания из вариаций параметров, вы создаете новые идеи.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Сформулируйте задачу.
2. Выделите параметры задачи. Чтобы понять, какой из параметров важен, спросите себя: «Будет ли существовать эта задача, если убрать рассматриваемый мной параметр?»
3. Составьте список вариаций. Под каждым параметром напишите список всех вариаций, какие только сможете придумать. Количество параметров и вариаций определяет сложность «ящика идей». Вообще-то новые идеи в простой среде отыскивать легче, чем в сложной. К тому же имейте в виду, что даже «ящик» с десятью параметрами, каждый из которых имеет десять вариаций, дает десять миллиардов потенциальных комбинаций.
4. Попробуйте создавать различные комбинации. Когда «ящик идей» будет готов, образуйте несколько случайных сочетаний параметров и вариаций, выбирая один или несколько параметров из каждого столбца матрицы, и комбинируйте их, создавая совершенно новые формы. Вы можете перебрать все возможные комбинации в таблице (см. ниже) и посмотреть, каким образом они влияют на решение вашей задачи. Если вы работаете с «ящиком идей», содержащим более десяти параметров, вы увидите, что случайный поиск весьма полезен, но в итоге следует ограничиться какой-то их частью, которая окажется

наиболее значимой. Это то же самое, как если бы вы принимали только извлеченные из коробки трюфы.

Рассмотрим пример.

Новая бельевая корзина

Ситуация: я – директор по маркетингу компании, производящей бельевые корзины. Рынок насыщен подобным товаром, и фирме требуется новая разработка, которая сможет привлечь внимание покупателей.

Описание: я изучаю существующие бельевые корзины и записываю их базовые параметры. Я собираюсь работать только с четырьмя параметрами: материал, форма, поверхность и месторасположение, а для каждого параметра планирую не более пяти вариаций.

«Ящик идей» – список параметров располагается в верхней строке матрицы. Под каждым из параметров находится по пять ячеек для вариаций. Чтобы создать вариации, я спрашиваю себя:

- ☐ Из каких материалов можно делать бельевые корзины?
- ☐ Какой формы могут быть бельевые корзины?
- ☐ Какую поверхность они могут иметь?
- ☐ Где они могут быть установлены?

Под каждым заголовком я записываю по пять альтернатив.

Поиск идеи: следующий шаг заключается в том, чтобы произвольно выбрать один или более параметров и соединить их для определения новых возможностей. Эти случайные комбинации могут помочь вам высветить идею или возможное решение.

После нескольких проходов по матрице какая-то одна комбинация способна подсказать идею новой конструкции корзины.

Идея: используя случайную комбинацию, а именно: сетчатый материал, цилиндрическая форма, крашенная поверхность и месторасположение на двери, я предлагаю бельевую корзину, сделанную из баскетбольной сетки, длиной около метра, натянутой на обруч, который крепится к щитку, расположенному на двери. Дети могут бросать грязное белье в корзину, как бы играя в баскетбол. Когда корзина наполняется, достаточно потянуть за веревочку – и белье вываливается наружу. Пять, альтернатив для каждого параметра дают в общей сложности 3125 различных сочетаний. Если хотя бы десять процентов из них оказываются полезными, вы получаете 312 новых идей. Теоретически идеально устроенный «ящик идей» содержит все возможные решения данной задачи. Практически же «ящик» может оказаться неполным; более того, в него может быть не включен параметр критической важности или нужное сочетание. Если вы чувствуете, что дело именно в этом, нужно, пересмотрев параметры и вариации, переделать список.

Новые идеи и изобретения есть простые комбинации уже существующих частей и фрагментов. «Ящик идей» как бы схватывает имеющуюся информацию и делает ее моментальный снимок, настолько выразительный, что это стимулирует рождение новых идей буквально из ничего. Когда идея возникает, вы радуетесь, как ребенок, поймавший свою первую рыбу.

Новый бизнес владельца салона мойки машин

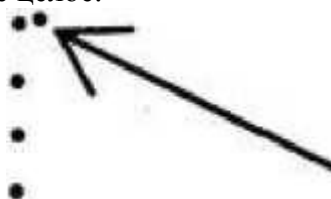
Владелец салона мойки машин переживает трудные времена. Чтобы выжить, ему нужны новые идеи. Он анализирует характеристики «мойки» и решает работать с четырьмя параметрами: метод мытья, объект мытья, оборудование, продажа товаров. Он создает «ящик идей», под каждым параметром записывает по пять вариаций, затем выбирает наугад один или несколько пунктов в каждом параметре и соединяет их, чтобы выяснить, каким может быть новый бизнес.

Случайное сочетание самообслуживания, собак, щеток, кабин, сушилок, спреев и сопутствующих товаров наводит на мысль об устройстве мойки собак методом самообслуживания. Такая «собачья мойка» должна иметь пандусы, ведущие к специальным кабинам, где владельцы обрабатывают своих любимцев спреями, чистят их щетками (причем щетки предоставляются бесплатно), моют их шампунями с кондиционером, а затем сушат с помощью специальных сушилок. Кроме того, на мойке можно продавать товары для собак, например шампуни. Владельцы собак занимаются своими четвероногими любимцами, в то время как машины проходят полный процесс мойки.

Новый бизнес владельца салона мойки машин				
	метод	объект	оборудование	товары
1.	полный комплекс	легковые автомобили	спрей	сопутствующие товары
2.	самообслуживание	грузовики	конвейер	галантерея
3.	ручной	дома	кабины	канцелярские товары
4.	мобильный	одежда	сушилки	продукты питания
5.	комбинированный	собаки	щетки	сигареты

На следующем рисунке мы воспринимаем точку, на которую

указывает стрелка, как часть наклонной линии, хотя фактически эта точка располагается ближе к линии вертикальной. Так и в жизни: события, кажущиеся непрерывными, воспринимаются скорее не как отдельные факты, а как единое целое.



И элементы задачи мы склонны воспринимать как единое целое, подчас игнорируя совершенно очевидные соотношения между отдельными частями.

При таком нашем восприятии соотношения становятся почти невидимыми, хотя нередко именно они способны навести нас на новые идеи. Деля целое на отдельные

составляющие и произвольно их перемешивая, «ящик идей» позволяет разглядеть имеющиеся соотношения.

Новая продукция издателя

Издатель, думающий над тем, что еще можно использовать в издательском деле, принимает решение работать с четырьмя параметрами: вид литературы, свойства книги, процесс издания, форма предоставления информации.

Под каждым параметром он записывает по десять вариаций, что дает 10 000 возможных комбинаций. Предположив, что 10 процентов из них могут оказаться действительно полезными, можно получить тысячу хороших идей, которые будут буквально как блохи осаждают издателя. Соединив случайным образом кулинарную книгу, запах, рекламу и премию, наш издатель решает выпустить поваренную книгу типа «потрогай-понюхай», предназначенную для раздачи клиентам крупных продуктовых компаний в качестве премии.

Рецепты в книге должны включать в себя продукты лишь данной компании. Каждый рецепт будет сопровождаться иллюстрацией, причем читатель сможет узнать не только то, как будет выглядеть блюдо, но и как оно будет пахнуть.

Затем издатель соединяет публицистику, социальную направленность, рекламу, приобретение рукописи, нетрадиционные способы распространения и твердую обложку – и создает новую концепцию издательского бизнеса. Он готов платить ведущим авторам по 60 000 долларов за написание книг объемом сто страниц на темы социальной ответственности и издавать их в твердой обложке. Он продаст место в книге для рекламы – поступающие деньги будут идти на финансирование издательского и печатного процессов. Он бесплатно распространит книги среди 150 000 выдающихся людей.

Со временем издатель начнет торговать этими книгами в магазинах, а также продаст права на перепечатку этих книг в мягкой обложке и на перс вод зарубежным издателям.

Маркетинг и книга

Все тот же издатель несколько лет назад выпустил книгу стандартных речей, которая плохо продавалась. Необходимо было найти другой способ сбыта. Проведя анализ процесса появления книги на рынке, издатель выделяет четыре параметра: упаковка, распространение, продвижение на рынке, продажа.

Под каждым параметром он записывает по десять вариаций и начинает создавать случайные комбинации, пока не наталкивается на новую идею.

Издатель комбинирует следующее: упаковка, распространение через торговую сеть розничных магазинов, размещение бесплатных статей в газетах и сбыт собственными усилиями. Он приходит к мысли упаковать книгу в картонный тубус, напоминающий консервную банку, и выпустить в продажу под названием «консервированные речи». Этот «продукт» стали продавать как в книжных, так и в канцелярских магазинах. Издатель написал несколько статей о книге в новой упаковке и разместил их в ведущих журналах, обеспечив себе тем самым бесплатную рекламу. В результате сборник посредственных речей превратился в потрясающий бестселлер.

Приведенный пример позволяет получить тысячу возможных сочетаний. Чем больше фантазии вы употребите, выдумывая параметры и вариации, тем больше комбинаций сумеете создать.

Предположим, что у вас есть пять параметров и по двадцать альтернативных атрибутов. Это даст вам 320 000 возможных комбинаций, причем без всякого напряжения умственных способностей.

Нередко лучшие идеи приходят в результате удачного стечения обстоятельств. Некий продавец автомобилей создал «ящик идей» и работал с ним ежедневно. Как-то раз он набрел

на сочетание ароматов кондиционированного воздуха, операционного управления и запаха новой машины.

Эта случайная комбинация подсказала продавцу идею разработки системы ароматизации воздуха. Нажав на кнопку, водитель может выбрать один из ароматов (жасмин, мята, духи, кожа), подающийся в салон через кондиционер воздуха.

Эти мягкие ароматы, по мнению изобретателя, должны повысить комфортность вождения. Он собирается продать патент автомобильным заводам.

Резюме

В процессе написания стихотворения вы начинаете понимать, что уже сама по себе необходимость ограничивать выбор слова рамками стихотворного размера требует от вас поиска. Вы будете отвергать одни варианты и подыскивать другие, каждый раз выстраивая слова иным способом, побуждающим воображение работать еще активнее. Форма есть способ поиска новых значений, служащих стимулом к переосмыслению. Подумайте, сколько таких новых значений Шекспир ввел в свои пьесы, написав их белым стихом, а не прозой, или в свои сонеты, ограниченные четырнадцатью строками.

Если вы постараетесь уложить задачу в рамки «ящика идей», это упростит ее и представит в сжатом виде. Вообразите себе мима, который показывает человека, прогуливающего собаку. Вытянутая рука мима как бы сжимает собачий поводок. Когда мим дергает рукой вперед или назад, вы представляете собаку, натягивающую поводок, дабы обнюхать что-то для нее интересное. Собака и поводок становятся реальными участниками сцены, хотя на самом деле ни того ни другого нет и в помине. «Ящик идей» дает вам возможность увидеть связь (мим и его рука), и это подстегнет ваше воображение, позволит заполнить пробелы (поводок и собака) и выработать новые идеи.

12

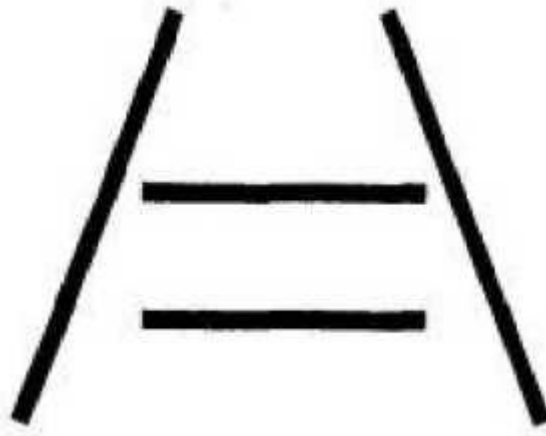
ГЛАВА

Решетка идей

Искусный военачальник сумеет занять неуязвимую позицию и не упустит случая превзойти противника.

Сунь Цзы

Во Вселенной господствует строгий порядок. Монета, подброшенная вверх, каждый раз со звоном шлепается на пол. Так как существует определенная последовательность, явления можно разграничить и осмыслить. Когда НАСА¹ запускает четыре ракеты с интервалом в полсекунды, они оставляют практически один след. Можно сказать, что «в одно и то же время» мы видим четыре ракеты. Но это иллюзия одновременности – мы пытаемся упорядочить спонтанные вещи.



На рисунке две горизонтальные линии равны, хотя верхняя кажется длиннее.

NASA {*National Aeronautics and Space Agency*) – Национальное управление по авионавтике и исследованию космического пространства (США).

Перед вами так называемая иллюзия Понзо, и эффект ее объясняется тем, что мы пытаемся охватить изображение в целом, руководствуясь в восприятии вертикальных линий привычным образом уходящих вдаль железнодорожных рельсов. Единственный способ установить реально существующую картину – это исследовать каждую линию в отдельности как самостоятельный случай.

Мир бизнеса также состоит из отдельных самостоятельных объектов, хотя мы и говорим зачастую: «Хороший бизнес» или «Устойчивый рынок сбыта», как если бы все их объекты были единым организмом. Чтобы найти свою нишу в мире бизнеса, надо рассмотреть его отдельные составляющие и понять их взаимосвязь. Сделать это позволяет «решетка идей».

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

В основе метода лежит решетка ФКБ, мощный инструмент, дающий возможность сжато представить огромное количество информации. Эту решетку разработал в 1978 году Ричард Вон, директор исследовательского отдела всемирно известной рекламной корпорации «Фут, коун энд белдинг».

□ В ячейки позиции «Высокие денежные затраты» попадает дорогостоящая продукция, например машины и морские суда.

□ В ячейки позиции «Низкие денежные затраты» – более дешевая продукция, например предметы домашнего обихода.

а В ячейках графы «Мысли» располагаются печатная, аналитическая, познавательная продукция, в которой до потребителя доводится различная информация, например об автомобилях, о лодках, компьютерах, видеокамерах и т. д.

□ В ячейках графы «Чувства» располагаются продукция и услуги, ориентированные на удовлетворение эмоциональных потребностей и желаний, например организация путешествий, парфюмерия, косметика и т. д.

Исследовав само изделие и его потенциальный рынок сбыта, вы помещаете свою продукцию на определенное место решетки. Например, страхование жизни попадет в верхний левый квадрант, средство от насекомых – в нижний левый, а недорогие ювелирные изделия – в нижний правый.

С определением места продукции вы получаете мощную базу для выдвижения идей. Поскольку используемый при этом «визуальный язык» понимается интуитивно, вы способны прочесть и понять схему буквально тотчас. Это как впечатление от первой встречи с океаном: едва бросив на него взгляд, вы узнаете о его необъятных просторах столько же, сколько увидели бы за целый месяц наблюдений.

Решетка ФКБ дает вам возможность:

- идентифицировать «белые пятна» на рынке;
- предсказать потребность в новых продуктивных идеях;

- продумать рекламную стратегию;
- изменять положение вашей фирмы и выпускаемой продукции путем:
 - о минимального дистанцирования от конкурента, которого вы желаете обогнать;
 - о максимального дистанцирования от конкурента с подчеркиванием коренных отличий между вами;

- о сохранения положения без изменений с попыткой изменить восприятие потребителей.

При проведении анализа старайтесь заполнять решетку ФКБ четко и ясно, в несколько строк. Решетка, изобилующая подробностями, трудна для использования и теряет всякий смысл. Это вроде как часть веревки, рассматривать которую имеет смысл только в связи с предметами, каковые она соединяет вместе.

Использование решетки ФКБ

Люди воспринимают воздушный шар как сплошную прочную оболочку, наполненную воздухом. Но если вы станете рассматривать оболочку воздушного шара под микроскопом, то обнаружите, что она отнюдь не сплошная, в ней полно дыр. Воздушный шар – это своего рода сетка, ячейки которой так малы, что не пропускают молекулы находящегося внутри воздуха. Фактически во Вселенной не существует идеально сплошных поверхностей. Точно так же и в мире бизнеса нет компаний, в которых не было бы «дыр», или рынков без свободных ниш. Одним из способов разработки новых идей является выявление незаполненных ниш на рынке, в промышленности, в бизнесе. И тут «решетка идей» значительно облегчает поиск.

Один крупный издатель поставил перед собой задачу: создать ни на что не похожую книгу по садоводству для детей от четырех до двенадцати лет.

Для начала он пошел обычным путем исследований, обзоров, опросов, сбора сведений о реализации. Изучив работу шести крупных издательских фирм, он установил, что большинство детских книг по садоводству представляют собой написанные доступным языком, хорошо иллюстрированные, приемлемые по цене учебные пособия. Издатель начертил решетку и разместил продукцию всех шести издательств на различных уровнях нижнего левого квадранта напротив позиции «Низкие денежные затраты» и в графе «Мысли».

Затем он изучил решетку и определил основные варианты выбора.

1. *Нижний левый квадрант:* можно выпустить книгу по садоводству как недорогое интеллектуальное издание, которое заняло бы свое место рядом с ему подобными.

2. *Верхний левый квадрант:* можно создать дорогостоящую интеллектуальную книгу, например энциклопедию или какое-нибудь иное справочное издание.

МыслиВысокиеденежныезатратыЧувства и э* т.Низкие 6* ' денЕмчыезатраты -U 3.
Верхний правый квадрант: можно призванную воздействовать на эм происходит с альбомами по иск оформленными изданиями.БкнкШцрквыпустить элитную книгу, оции, подобно тому как это сству и с другими богато

4. *Нижний правый квадрант:* можно создать недорогую книгу, рассчитанную на эмоциональное восприятие, например просто книгу с цветными иллюстрациями или с не очень дорогим оформлением.

Издатель тщательно рассмотрел все варианты и решил остановиться на нижнем правом квадранте.

Воспользовавшись решеткой ФКБ в поисках свободной ниши на книжном рынке, издатель обнаружил, что нужная идея буквально лежит на поверхности.

Идея: книга с цветными иллюстрациями под названием «"Выращивание" овощного супа». Речь в ней идет о великолепном овощном супе, она знакомит юного читателя со всеми этапами предварительной работы: посев семян, поливка, прополка, созревание овощей и, наконец, приготовление супа.

Эта книга стала бестселлером.

Как воспользовалась решеткой идей фирма «Эппл»

Нередко для того, чтобы добиться нужного результата, требуются не только идеи, но и усердие, а также творческое воображение. Собственно говоря, в чем заключается сущность конкуренции? В создании оригинальной, уникальной продукции, которая выгодно отличалась бы от товара конкурента. Однако случается, что продукция даже с ярко выраженными функциональными отличиями не находит спроса до тех пор, пока ее создатели мысленно не представят, где именно ее можно использовать.

Возьмем, к примеру, компьютеры фирмы «Эппл». Их невероятный успех объясняется вовсе не малыми габаритами и низкой ценой. В конце концов, с чего бы это люди стали покупать сверхсложное электронное устройство никому не известной компании, выглядящее как детская игрушка? Фирма «Эппл» не могла настаивать на превосходстве своих компьютеров над продукцией *IBM*, «Диджитэлэквипмент», «Дэйтдженерал» или «Прайм»- — вспомните столпотворение на компьютерном рынке того времени. Вместо этого сотрудники фирмы «Эппл» постарались представить, какое место займет их компьютер на рынке сбыта.

В качестве первого шага они графически изобразили компьютерный рынок. Выглядело это примерно так.

Гениальность решения представителей фирмы «Эппл» состояла в том, что они не поставили себя рядом с конкурентами-гигантами в переполненный верхний левый квадрант. Бросить вызов этим гигантам в их сегменте рынка было бы равносильно игре в водное поло против команды пираний. Они избежали размещения в этом квадранте благодаря тому, что не назвали свою продукцию ни мини-компьютером, ни микрокомпьютером, а сделали нечто другое: разместили свою продукцию в нижнем правом квадранте, подальше от компьютерных гигантов, и разработали маркетинговую и рекламную стратегии, которые подчеркивали следующее:

- ☐ что это компьютер совершенно нового типа, предназначенный не столько для специалистов-компьютерщиков, сколько для рядового покупателя со средними доходами;
- ☐ термин «персональный компьютер» в противовес термину «микрокомпьютер»;
- ☐ что это предвестник нового поколения компьютеров;
- ☐ совместимость работы с другими компьютерами.

Фирма «Эппл» искала свое место в нижнем правом квадранте, что было огромным риском по тем временам. А было ли тогда вообще место на рынке для персонального компьютера, выглядевшего игрушечным и рассчитанного на потребителя со средним достатком? Как показала жизнь, было. Используя творческое воображение, основатели компании «Эппл» заработали миллиарды, заняв свою нишу на рынке, которую они разглядели на решетке ФКБ.

Резюме

Решетка ФКБ поможет вам ориентироваться в водах изменчивого рыночного океана. Действующие там законы ни трудные, ни легкие — это просто свод правил, нуждающихся в дешифровке. Решетка ФКБ — в зависимости от того, как вы ее читаете, — скажет вам или все, или ничего. Проведите правильное зондирование, и вы сумеете разглядеть надежную гавань в густом тумане.

13

ГЛАВА

Цветок лотоса

В искусстве войны выживают восемь типов местности.
Сунь Цзы

Однажды лягушка высунула голову из пруда и стала хвастаться морской черепахе, что нет существа более счастливого, чем она. Конечно, она же могла сколько угодно нырять в грязи и наслаждаться большей свободой движения, чем все рачки и головастики, живущие вокруг нее. Она пригласила черепаху спуститься к ней в пруд и лично убедиться в этом. Черепаха отказалась и вместо этого стала хвастаться тем, что она видит, находясь вне пруда. «Расстояние в тысячи миль недостаточно, чтобы описать широту океана, и нельзя даже надеяться измерить его глубину, – сказала черепаха. – Грустно видеть, что ты смотришь на небо сквозь щелочку». Лягушка испугалась и поняла, как ее ограничивает жизнь в пруду.

В некотором смысле, разве мы не похожи на эту лягушку? Все элементы организации находятся в отдельных прудах, и мы видим только то, что находится в нашем пруду. Покупатели находятся в пруду поставок, человеческие ресурсы находятся в пруду персонала, производственные мощности находятся в пруду производственных мощностей и т. д. Вся организация работает подобно лягушкам в прудах. Отсутствует обзор на 360 градусов.

Мы должны представлять наши проблемы в океаническом масштабе. Мы должны знать цели и предмет обсуждения, чтобы генерировать значимые идеи. Ясуо Мацумара из компании *Clover Management Research*, находящейся в японском городе Чiba, разработал технику творческого мышления «Цветок лотоса», которая в схематической форме помогает нам сделать это.

Цветок лотоса

Вы начинаете с проблемы или идеи и расширяете эту тему на подтемы, пока не создадите несколько различных точек входа. В «Цветке лотоса» лепестки, или темы, вокруг центра цветка метафорически разворачиваются по одному, раскрывая ключевой компонент или подтему. При использовании такого подхода получают постоянно расширяющиеся круги, пока тема не будет всесторонне исследована. Группа тем и подтем, раскрытых тем или иным способом, предоставляет ряд новых возможностей.

637637G2 7 2 мБ А 42^ Ч4 2V^4 \$ iES1ab\ i B 37Yc'gJC3т з [v]/e/ Dr4 *13V]Vu/ 1a 62 75^
йа7 2 \$I2V4гж 4 51351613

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Нарисуйте схему «Цветок лотоса» и запишите проблему или идею в центре диаграммы.

2. Запишите существенные компоненты или темы вашего предмета в кружках, окружающих центральный круг и обозначенных буквами от А до Н. Оптимальное число тем для схемы – от шести до восьми. Если у вас больше восьми тем, нарисуйте дополнительные схемы.

Чтобы решить, какие темы использовать, ответьте на следующие вопросы: Каковы мои конкретные цели? Каковы постоянные величины в моей проблеме? Если бы темой была книга, какими были бы названия глав? Каковы параметры моей проблемы?

3. Используйте идеи, записанные в кружках, в качестве центральных тем для лепестков цветка лотоса или рамок. Таким образом, идея или тема, которую вы записали в кружке А, станет центральной темой для находящейся внизу посередине рамки А. Теперь она становится основой для генерации новых восьми идей или тем.

4. Продолжайте этот процесс, пока не закончите схему цветка лотоса.

Предположим, например, что вы хотите увеличить прибыль своей организации, повысив производительность или снизив затраты. Вы можете написать «повысить прибыль» в центральной рамке. Затем, в кружках вокруг центральной рамки, обозначенных буквами от Л до Н, запишите восемь наиболее значимых областей в вашей организации, где вы можете повысить производительность или снизить затраты. Также запишите те же самые значимые области в кружках с соответствующими буквами по всей схеме.

Каждая область теперь представляет главную тему, которая объединяет окружающие ее рамки. Например, в приведенной в качестве примера диаграмме слово «технология» в кружке А служит темой для находящейся внизу группы рамок.

Для каждой темы попытайтесь придумать восемь способов повысить прибыль. Полезно сформулировать каждую тему как вопрос к самому себе. Например, спросите: «Как мы могли бы использовать технологию, чтобы повысить производительность?» и «Как мы могли бы использовать технологию, чтобы уменьшить расходы?» Если вы заполните всю схему, у вас будет 64 новых идей или способов повысить производительность или уменьшить расходы.

В «Цветке лотоса» идеи превращаются в другие идеи и темы. Поскольку компоненты этой техники динамичны, кажется, что идеи возникают под воздействием собственных концептуальных движущих сил. «Цветок лотоса» позволит отслеживать целые системы взаимодействующих элементов. Идеи и мысли – это не просто отдельные действия и части, существующие где-то в вашем сознании. Если вы не будете видеть целую систему и все ее компоненты, вы можете не заметить ключевые связи и взаимодействия.

Крис Мессина, член правления университета, хотела повысить прибыль своего университета. Она выбрала темы «поставщики», «дорожные расходы», «партнеры», «способы доставки», «персонал», «технология», «производственные мощности» и «оценка».

Она придумала восемь идей для каждой темы. Например, в рамку «способы доставки» она записала идею использовать видеофоны для взаимодействия со студентами в других университетах при проведении викторин по общим знаниям. Расширяя далее эту рамку, она превратила «видеофоны» в следующую тему и записала еще восемь идей о том, как повысить прибыль с помощью видеофонов. Одна из идей, принятых университетом, состояла в преподавании иностранных языков носителями языка из других стран. Другой метод подачи материала, разрабатываемый университетом, – программа интерактивных электронных семинаров, куда приглашаются специалисты со стороны, а преподаватель участвует больше как равный, чем как руководитель.

Важный аспект этой техники состоит в том, что она переключает вас с реагирования на статический моментальный снимок проблемы, а также расширяет точку зрения на проблему и взаимосвязи между ее компонентами. Управляющие производством в компании *Volvo* для начала в качестве центральной проблемы выбрали «более безопасный автомобиль». Они поставили перед собой задачу сделать переднюю часть автомобиля более безопасной. Одна из идей состояла в установке сверхзвукового датчика скорости на приборной панели со встроенным «требуемым для остановки расстоянием (приблизительно две секунды)».

Тревожная сигнализация сообщала водителю, если он слишком близко подъезжал к находящемуся впереди автомобилю. Это заставило менеджеров *Volvo* задуматься о других вариантах использования датчиков в целях повышения безопасности, поэтому они переработали идею и создали экран на светодиодах, предупреждающий водителя едущего сзади автомобиля: «Вы едете слишком близко». При этом всегда будет достаточное для

остановки расстояние между как минимум тремя автомобилями, даже если эта система установлена лишь на одном автомобиле.

Резюме

На иллюстрации на следующей странице лицо человека постепенно превращается в фигуру женщины. Если бы вы видели только первый и последний рисунки, вы могли бы подумать, что это два не связанных между собой объекта. Когда вы видите изменение линий и их взаимосвязи, возникает новый паттерн.

Подобным образом «Цветок лотоса» начинается с темы, которая развивается в другие темы и подтемы, связанные между собой, и они формируют новый паттерн.

Обычно высокоуровневые свойства рассматриваются как производные. Например, автомобиль – это свойство, производное от взаимосвязанных частей. Если разобрать автомобиль и свалить в кучу все части, это свойство исчезает. Если вы разложите части на кучки согласно функциям, то увидите паттерн и установите между кучками связи, позволяющие вам представить производное свойство – автомобиль, который затем можно собрать.

14

ГЛАВА

Птица феникс

Полководец, рассматривающий в своем замке тысячи вариантов развития битвы, выигрывает сражение еще накануне.

Сунь Цзы

Какая из фигур – правильный квадрат? Если вы выбрали А, как делает большинство людей, вы ошиблись. Правильный квадрат – В. Люди склонны переоценивать длину вертикальных линий по сравнению с горизонтальными. Следовательно, они видят вертикальные линии квадрата А как той же длины, что его горизонтальные линии.

Если бы вы задали себе следующие вопросы, вы выбрали бы квадрат правильно.

- ☐ Что такое правильный квадрат?
- ☐ Как я могу определить, какая фигура – правильный квадрат?
- ☐ Могу ли я визуально определить, какой квадрат правильный?
- ☐ Должен ли я использовать измерительный прибор?

Вопросы помогают вам оценить задачи; они позволяют сознательно направлять свое мышление. Когда вы задаете себе вопрос, вы должны обдумать его. А когда вы задаете себе правильный вопрос, вы должны не только подумать, но и что-нибудь придумать.

Коломбо, известный телевизионный детектив, которого играет Питер Фальк, не расследовал преступления, ища улики. Вместо этого он заводил с подозреваемыми разговор, пытаясь, в основном с помощью вопросов, заставить их говорить и объяснять.

Ему не требовалось никаких знаний, кроме своего собственного неведения, и очевидно он был готов учиться у кого угодно. Однако неизбежным результатом таких расспросов было то, что подозреваемый начинал раздражаться и, наконец, признавал свою вину.

Коломбо раскрывал преступления с помощью не одного или двух вопросов, а задавая их целую серию. Задавать один вопрос – все равно что надеяться понять колесо, изучая одну спицу. Нужно много спиц, а также ступица и обод, чтобы сделать вещь, называющуюся колесом, и мы должны увидеть предмет в целом, чтобы понять его. Точно так же, чтобы понять проблему, вы должны задать несколько вопросов, а не один или два. Для этого воспользуйтесь контрольным списком вопросов.

Контрольный список вопросов помогает вам убедиться в том, что не пропущен ни один аспект проблемы. Прочитайте следующую последовательность цифр со скоростью приблизительно одну в секунду, а затем не глядя на них попытайтесь вспомнить цифры по порядку:

79140

Теперь проделайте то же самое с этой последовательностью цифр:

2658931470539

Скорее всего, вы полностью вспомнили первую последовательность, но лишь часть второй последовательности, возможно около семи цифр. Это объясняется тем, что наш объем памяти обычно ограничен приблизительно семью объектами, плюс-минус два. Даже если вы полагаете, что знаете все вопросы, которые должны задать касательно любой ситуации, вы не сможете сформулировать их, когда это будет нужно.

Если ваши проблемы решаются не слишком просто, вы должны знать, какие задавать вопросы.

«Феникс» – контрольный список вопросов, разработанный Центральным разведывательным управлением, чтобы помочь агентам рассмотреть проблему под разными углами. Использовать «Феникс» – все равно что держать проблему в руках. Вы можете повернуть ее другой стороной, посмотреть на нее снизу, увидеть ее под определенным углом, взглянуть на нее с другой точки зрения, представить решения и на самом деле держать ее под контролем.

Используйте контрольный список «Феникс» как основу для создания своего собственного персонального контрольного списка вопросов. Отмечайте хорошие вопросы, когда их задают другие люди, и добавляйте их в свой контрольный список. С помощью правильных вопросов вы можете решить проблему так же, как Коломбо раскрывал преступление; то есть, задайте несколько вопросов, а затем внезапно задайте вопрос, который все переворачивает. Когда это происходит, вы можете сказать, что «раскололи проблему».

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Запишите проблему. Выделите проблему, которую хотите обдумать, и обязуйтесь найти хоть какое-нибудь решение к определенной дате.

2. Задайте вопросы. Используйте контрольный список «Феникс», чтобы рассмотреть проблему с как можно большего количества сторон.

3. Запишите ответы. Необходимая информация, решения и идеи для оценки и анализа.

Контрольный список «Феникс»

Проблема

- ☐ Почему необходимо решить проблему?
- ☐ Какие выгоды вы получите, решив проблему?
- ☐ Что вам неизвестно?
- ☐ Что вы еще не понимаете?
- ☐ Какая у вас есть информация?
- ☐ Что для вас не проблема?
 - а Достаточно ли информации? Или ее недостаточно? Или она избыточна? Или противоречива?
 - а Нужно ли нарисовать схему проблемы? Рисунок?
 - а Где границы проблемы?

а Можете ли вы выделить различные части проблемы? Можете ли вы записать их? Каковы связи между частями проблемы?

а Каковы константы (то, что нельзя изменить) проблемы?

а Сталкивались ли вы с этой проблемой ранее?

а Видели ли вы эту проблему в немного иной форме?

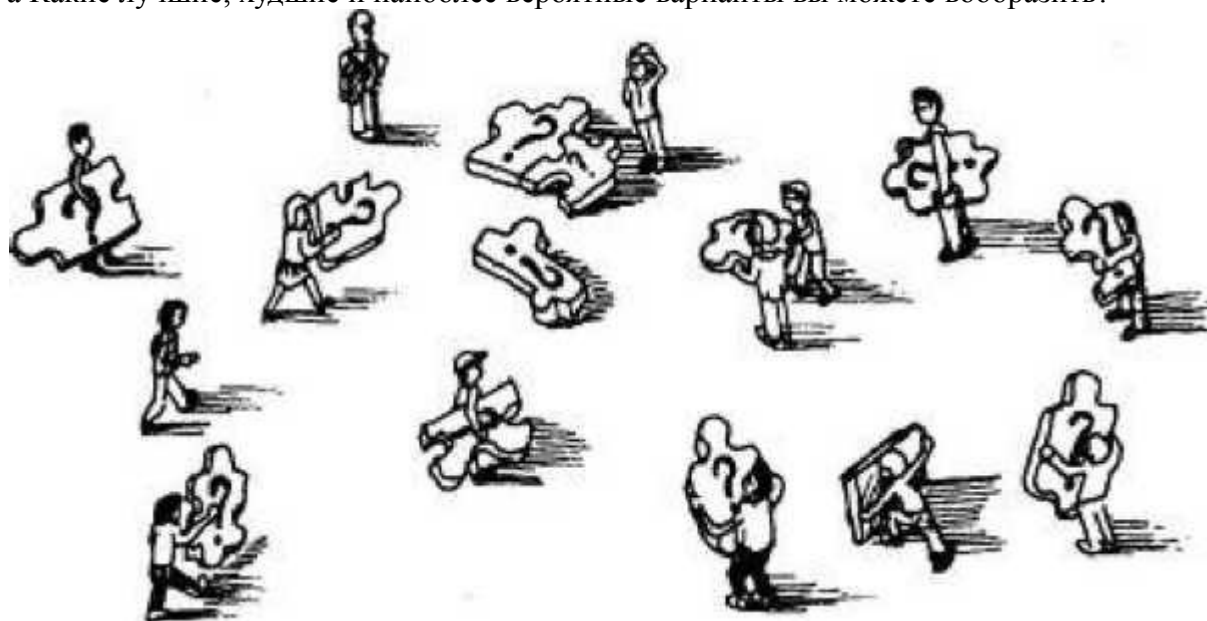
а Знакома ли вам похожая проблема?

☐ Попробуйте подумать о знакомой задаче с теми же или похожими неизвестными.

☐ Предположим, вы нашли проблему, родственную вашей, которая уже решена. Можете ли вы использовать ее? Можете ли вы использовать способ ее решения?

☐ Можете ли вы иначе сформулировать проблему? Сколько различных формулировок вы можете предложить? У вас есть более общая формулировка? Более конкретная? Можно ли изменить правила?

а Какие лучшие, худшие и наиболее вероятные варианты вы можете вообразить?



План решения

а Можете ли вы решить всю проблему? Часть проблемы?

☐ Каким бы вы хотели видеть решение? Можете ли вы обрисовать его?

☐ Сколько из неизвестного вы можете объяснить?

☐ Можете ли вы извлечь что-то полезное из имеющейся информации?

☐ Всю ли информацию вы использовали?

☐ Приняли ли вы во внимание все существенные аспекты проблемы?

☐ Можете ли вы выделить отдельные шаги в процессе решения проблемы? Можете ли вы определить правильность каждого шага?

☐ Какие техники творческого мышления вы можете использовать для генерации идей?

Сколько различных техник?

☐ Можете ли вы видеть результат? Сколько различного рода результатов вы можете видеть?

☐ Сколько различных способов решения проблемы вы использовали?

☐ Что делали другие люди?

☐ Можете ли вы интуитивно найти решение? Можете ли вы проверить результат?

☐ Что нужно сделать? Как это должно быть сделано?

☐ Где это должно быть сделано?

☐ Когда это должно быть сделано?

☐ Кто должен это сделать?

☐ Что вы должны делать в это время?

☐ Кто и за что будет отвечать?

□ Можете ли вы использовать эту проблему, чтобы решить какую-нибудь другую проблему?

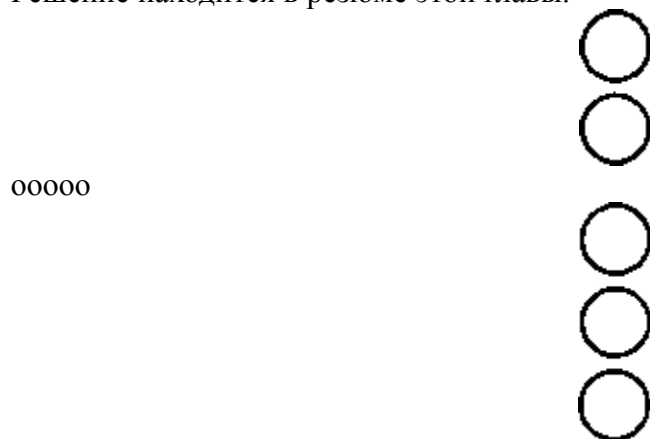
□ Каков уникальный набор качеств, который делает эту проблему особенной?

□ Какие вехи могут лучше всего показывать ваш прогресс?

□ Как вы узнаете, что добились успеха?

Попробуйте использовать контрольный список вопросов, чтобы решить следующую трудную задачу, известную как Греческий крест. Разложите на столе десять монет в соответствии со следующим рисунком. Переложите только две монеты в другое место, чтобы получились два ряда по шесть монет каждый, если складывать или горизонтально, или вертикально.

Решение находится в резюме этой главы.



Предположим, что вы определили «розу» как красный, розовый или белый цветок, который дарят красивой женщине, хорошей хозяйке или умершему другу. Обозначение сложного цветка одним ярлыком («роза») и одним описанием не будет стимулировать ваше любопытство. Однако если вы бы задали ряд вопросов о розах, то могли бы лучше описать цветок, как он вырос, его шипы, цветки, аромат, как его использовали другие люди и как лучше его оформить и использовать.

Обозначение любого предмета одним ярлыком и описанием подавляет любопытство и ограничивает воображение. Рассмотрим сталелитейную промышленность. Администраторы обозначали этот сложный процесс одним ярлыком («большая сталь») и одним описанием (процесс с полным металлургическим циклом), и в течение многих лет это была неэкономичная отрасль промышленности. Наконец, одна группа молодых людей поставила ряд вопросов, которые изменили эту отрасль.

Процесс с полным металлургическим циклом был неэкономичен, так как он был изобретен в 1870-е годы, — он начинается с обработки железной руды, требует четырехкратного разогрева до очень высоких температур и транспортировки больших масс металла на дальние расстояния. Эта отрасль работала успешно только в военное время — лучшее время, чтобы легко заработать кучу денег в Америке.

Группа новых молодых менеджеров задавала смелые вопросы, касающиеся каждого этапа процесса производства стали, и обнаружила, что процесс с полным металлургическим циклом противоречит основным законам экономики.

Они обнаружили, что с начала 1970-х годов спрос на сталь повышался. Однако, для того чтобы заводы с полным металлургическим циклом удовлетворяли этот спрос, они должны были добавить новые агрегаты, которые требовали существенных инвестиций. Поскольку спрос рос постепенно, расширение было нерентабельным, пока спрос не достиг новой мощности завода. Если бы завод решил не расширяться, он потерял бы потребителей. В сталелитейном бизнесе, если вы не можете вовремя выполнить заказы, потребители не ждут. Поставленные перед этим выбором, компании расширялись. Следовательно, компании были рентабельны в течение только того времени, когда спрос достигал новой мощности. Когда спрос превышал эту мощность, заводы с полным металлургическим циклом были вынуждены снова расширяться. Это открытие привело к решению.

Идея: молодые менеджеры предложил перейти от гигантских, постоянно расширяющихся заводов «с полным металлургическим циклом» к «минизаводам». Конечные цели минизавода те же самые, что и у завода с полным металлургическим циклом, но затраты существенно ниже. Минизавод можно построить за одну десятую часть стоимости завода с полным металлургическим циклом, разогрев требуется только один раз и без охлаждения, процесс начинается со стального скрапа вместо руды и заканчивается одним конечным продуктом (например, брусом, прутом и т. д.). Минизаводы предполагают современную технологию, низкие затраты на рабочую силу и наличие целевых рынков.

Один руководитель заявил, что, если бы эти молодые люди не задавали правильные вопросы, мы бы все еще производили сталь по старинке.

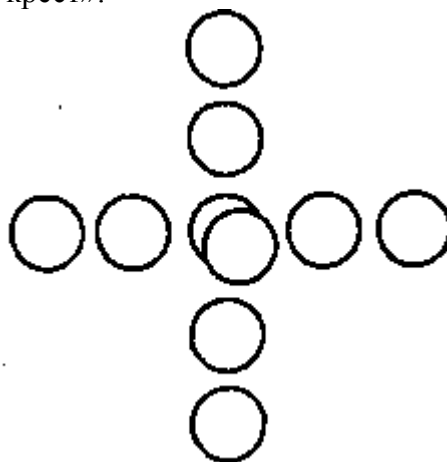
Контрольный список вопросов также помогает развить наблюдательность и ассоциативные способности.

Автомобильная сигнализация не мешала вору разбивать стекло «Порше» одного предпринимателя и воровать его радиоприемник. Используя контрольный список вопросов, он решил, что реальной задачей было спрятать приемник, а не искать надежную сигнализацию. Вопрос «Предположим, вы нашли проблему, родственную вашей, которая уже решена. Можете ли вы использовать ее? Можете ли вы использовать способ ее решения?» навел его на размышления о том, как военные маскируют объекты, которые они хотят скрыть. Эта ассоциация навела его на нужную мысль.

Идея: Сделать фальшивую переднюю панель с торчащими наружу проводами и сломанным каркасом. Прикрепленная липучкой к настоящему радиоприемнику, она создает иллюзию, что приемник уже украден.

Резюме

Решение задачи «Греческий крест»:



Эту задачу можно решить, только переложив одну монету с правого конца в левый и положив дополнительную нижнюю монету на монету в центре.

Большинство подобных задач решают, передвигая монеты туда-сюда, но чтобы решить эту, вы должны были действовать в трех измерениях.

Возможно, здесь могли бы помочь следующие вопросы контрольного списка:

а Где границы проблемы? (Ничто не мешает вам действовать в трех измерениях.)

☐ Вам знакома похожая проблема? (задача с точками в главе «Фальшивые лица»)

☐ Можете ли вы интуитивно найти решение? (Подвигав монеты, вы можете догадаться, что задачу нельзя решить в двух измерениях, и это может привести вас на размышления о третьем измерении.)

☐ Каков уникальный набор качеств, который делает эту проблему особенной? (Вы решаете задачу с монетами, которые можно не только передвигать, но и складывать одну на другую.)

Решение задачи похоже на ходьбу по натянутому канату. Если канат натянут слишком слабо, вы упадете; если он натянут слишком сильно, у него не будет упругости, и вы также упадете. Следует постоянно поддерживать нужное натяжение каната в самой слабой точке. Таким же образом, задавая вопросы, вы будете постоянно регулировать и поддерживать направление мысли по мере приближения к решению.

15

ГЛАВА

Компания «Великие транстихоокеанские авиалинии»

Если в армии нет порядка, она обречена на поражение. Недаром говорят: армия без дисциплины – побежденная армия.

Сунь Цзы

Мы не видим, как движутся звезды, хотя их скорость составляет более миллиона миль в сутки. Мы не видим, как растут деревья или как сами мы стареем с каждым днем. Мы даже не замечаем движения стрелок на часах.

Мы привыкли думать статично, нередко удивляемся, а то и неприятно поражаемся происходящим в мире изменениям. Все вышесказанное справедливо и по отношению к бизнесу: очень трудно поколебать наши представления о бизнесе и рынке сбыта. Вот почему столь многое делается по старинке.

Компании, не замечающие происходящих изменений, беспомощно барахтаются в море бизнеса и порой готовы ухватиться за самые безнадежные идеи.

И все же не часто встречается деятельность более бессмысленная, чем работа компании «Великие транстихоокеанские авиалинии».

Чтобы успешно реализовать новые идеи, вы должны хорошо представлять себе сегодняшний и завтрашний день вашего бизнеса. Только уяснив эти вещи, можно адекватно воспринимать перемены в деловом мире.

В чем состоит ваш бизнес?

На первый взгляд нет ничего проще ответа на этот вопрос. Железнодорожная компания организует движение поездов, издательская – выпускает книги, автомобилестроительная – производит автомобили и т. д. В действительности же вопрос «В чем состоит ваш бизнес?» не так прост, и верный ответ на него не всегда очевиден. Обратимся к истории компании «Белл телефон». Что в конце XIX века могло быть для нее более естественным, чем производство телефонов?

Теодор Вайль был уволен из «Белл телефон» в 1890 году, после того, как осмелился задать руководству вопрос: «В чем состоит ваш бизнес?» Вайль был вновь приглашен в компанию спустя десять лет, когда результаты отсутствия у руководства ответа на его вопрос стали очевидными, то есть когда «Белл телефон», действуя без ясного понимания своих целей, оказалась в таком глубоком кризисе, что правительство стало подумывать о том, чтобы поставить ее под государственный контроль.

Теодор Вайль сам ответил на свой вопрос: «Наш бизнес состоит не в производстве телефонов, а в сервисном обслуживании». Это вызвало радикальное обновление всей деловой политики компании. Необходимо было заняться переобучением персонала, организовать дополнительную рекламу, потребовалось изменить всю финансовую политику, стержнем которой явилось предоставление услуг в любом месте, где клиент был готов за них заплатить, а главной заботой финансовых менеджеров стали поиск свободных средств, вложение их в развитие и получение прибыли.

Пассивно ожидать, что вас и ваш бизнес минуют неприятности, – это все равно что играть в «русскую рулетку». Возьмем, к примеру, телевидение. В то время как ведущие американские телекомпании безмятежно почивали на лаврах, Тэд Тернер сосредоточил свои усилия на создании наиболее успешно действующей и влиятельной компании кабельного телевидения. Среди достижений Тернера – создание общенациональной станции кабельного телевидения. «Си-эн-эн» (*CNN*) – один из ведущих в мире каналов теленовостей, «Тернер нетвэк телевижн» (*TNT*) – крупнейший развлекательный канал на кабельном телевидении. Тэд Тернер постоянно задавал себе вопросы о том, что он делает и что ему следует делать, чего нельзя сказать о многих его конкурентах. Если вы не знаете, в чем состоит ваш бизнес, вас, возможно, ждут тяжелые времена.

Как определить характер своего бизнеса?

Как вы охарактеризовали бы компанию, оплачивающую медицинские расходы своих клиентов, – как страховую или просто заботящуюся об охране здоровья? А когда при бензоколонке открывается продовольственный магазин, как можно охарактеризовать деятельность подобного предприятия? А если вы руководите профессиональной футбольной командой, ваш бизнес – спортивный или развлекательный? В конечном счете любой род деятельности следует определять в соответствии с производимыми товарами и оказываемыми услугами.

В течение долгого времени компания *IBM* определяла свой бизнес как обработку информации. Когда появились первые компьютеры и новые компьютерные технологии, о которых в *IBM* раньше не знали, руководство компании поняло, что отныне понятие «компьютер» и «обработка информации» станут тождественными. Перед компанией встал традиционный вопрос: «Каким теперь должен быть наш бизнес?» Ответом на него явился переход на выпуск компьютеров и программного обеспечения, что стало логическим продолжением традиционной деятельности в новых условиях.

Как только вы узнаете, где и как можно обнаружить движение, вы его обязательно увидите. Это справедливо и для деловой жизни. Она может казаться статичной, но в ней все время происходят изменения. Учитесь их искать – и вы научитесь их видеть.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. *Задайте себе вопросы:* «В чём состоит мой бизнес?» и «Каким следует быть моему бизнесу?». Они помогут сконцентрировать внимание на том, где следует искать новые идеи.

2. *Охарактеризуйте ваш бизнес и опишите его организацию* в соответствии с производимыми товарами или оказываемыми услугами, вашими функциями, рынками сбыта и применяемыми технологиями. Например, описание издательской деятельности может быть таким:

о *Товар*: книги.

о *Рынок сбыта*: менеджеры и бизнесмены.

о *Основная функция*: предоставление информации делового характера, о *Технологии*: изготовление с помощью новейших полиграфических технологий.

3. *Для каждой составляющей запишите ключевые слова*, определяющие товары или услуги, рынки сбыта, функции и технологии.

Перечень ключевых слов для книгоиздательской деятельности может быть, например, следующим.

☐ *Товар:*

- о книги в твердом переплете;
- о книги в мягком переплете;
- о гибкие диски;
- о кассеты;
- о электронные сети передачи информации.

☐ *Функции:*

- о предоставление информации и справочных материалов;
- о развлечение;
- о обучение.

☐ *Рынки сбыта:*

- о библиотеки;
- о книжные магазины;
- о университеты;
- о предприятия;
- о военные организации.

☐ *Используемые технологии:*

- о печать;
- о электромагнитная запись информации;
- о звукозапись;
- о видеозапись.

☐ *Услуги:*

- о скидки постоянным клиентам;
- о оказание информационных услуг;
- о организация книжных клубов;
- о проведение семинаров.

«Смешайте» слова, описывающие товары, рынки, услуги, технологии, а затем комбинируйте их различными способами для поиска новых идей.

Издатель литературы делового характера может, к примеру, выстроить следующую цепочку: кассеты, обучение, предприятия, семинары, звукозапись.

Щея± создание электронного банка данных, содержащего список издаваемой бизнес-литературы. Информация будет продаваться

Закройте правый глаз, левым внимательно смотрите на X и через компьютерные сети как бизнес-справочник. Кроме того, возможна продажа печатного варианта справочника.



начинайте перемещать книгу вперед и назад в диапазоне 30 см от ваших глаз, пока разрыв в линии не исчезнет.

Дело в том, что ваш мозг воссоздает отсутствующую информацию, стараясь придать увиденному более определенный смысл. Подобным образом при смешивании ключевых слов и выстраивании их в определенные цепочки вы будете мысленно воспроизводить отсутствующие звенья и вырабатывать новые идеи.

Давайте посмотрим, что произошло с компанией «Пруденшл хом». Одной из причин краха многих ипотечных компаний стало снижение интереса населения к операциям с закладными на недвижимость. Но еще лет десять тому назад этот вид операций был очень распространен, и во внешне малореспектабельном здании офиса «Пруденшл хом» на Мэйн-стрит с утра до вечера толпились клиенты.

В 1982 году руководство компании задалось вопросом: «Каким следует быть нашему бизнесу?» Список ключевых слов проблемы выглядел следующим образом.

☐ *Продукция:*

- о закладные на недвижимость,

☐ *Основные функции:*

- о выдача закладных;
- о оценка паев;
- о покупка и продажа закладных.

- ☐ *Рынок:*

- о брокеры;
- о маклеры;
- о маклерские конторы;
- о агенты по недвижимости,

- ☐ *Технические средства:*

- о телефон;
- о факс; о компьютер;
- о электронная почта;
- о электронные банки данных.

- ☐ *Характеристики услуг:*

- о круглосуточное обслуживание;
- о быстрота оформления сделок;
- о доступные расценки;
- о контроль за правильным оформлением сделок;
- о обработка и предоставление информации.

В результате анализа различных сочетаний ключевых слов было найдено следующее решение: все операции с закладными должны быть быстрыми, удобными и выгодными для клиента, который должен постоянно ощущать внимание и вежливое отношение сотрудников фирмы.

Компания создает специальную службу, заключающую сделки только посредством связи по бесплатному многоканальному телефону, факсу или модему.

Отличительной чертой нового облика фирмы стало быстрое оформление документов, вежливое обслуживание и строгий юридический контроль.

Действуя через своих партнеров – маклерские конторы и агентства недвижимости, фирма представляла собой компанию без филиалов, чья скорость заключения сделок стала поистине легендарной. Однако к концу 1988 года этой организации удалось превзойти самое себя, поскольку к тому времени больше половины операций в ней совершалось непосредственно через маклеров, которые сводили покупателя недвижимости непосредственно с владельцем закладной. Когда ситуация с ипотечным бизнесом стабилизируется, компания планирует сдать в аренду всю службу обработки информации – от приема телефонных звонков до оформления документов.

В то время как другие ипотечные компании в условиях быстрого роста процентных ставок терпели убытки и разорялись, «Пруденшл хом» процветала и превратилась в самую быстрорастущую ипотечную фирму в США. В ней никогда не забывали о ключевых понятиях своего бизнеса: товары и услуги, рынки, технологии, функции.

Как свидетельство успеха «Пруденшл хом» приведу историю, рассказанную исполнительным директором Марвином Московицем: «Один из самых благоприятных отзывов о деятельности нашей фирмы я услышал от одного американского бизнесмена, возвращавшегося в Чикаго из Японии. Из его уст прозвучало немало лестных слов в адрес нашей компании по поводу вежливости и быстроты обслуживания, и он отметил, что это была самая безупречная сделка из тех, какие он когда-либо совершал. Но что произвело на него сильное впечатление, так это то, что он провел операцию, от начала и до конца, по телефону из Токио!»-

Резюме

Главным в определении сути вашей деятельности является тщательный и всесторонний анализ ключевых слов, описывающих производимые вами товары и оказываемые услуги, их

назначение, рынки сбыта и используемые технологии. Соответствуют ли они требованиям сегодняшнего дня? Какими они должны быть завтра? Что для этого нужно сделать?

Представьте свой бизнес в виде котелка с двумя ручками, одна из которых представляет собой настоящее вашего бизнеса, а другая – его будущее. Чтобы не расплескать содержимое котелка, вам необходимо крепко держать его за обе ручки и постоянно спрашивать себя: «В чем суть моего бизнеса?», «Каким ему следует быть? ».

16

ГЛАВА

Будущий продукт

Во время мира готовься к войне; во время войны – к миру.
Сунь Цзы

Существует утверждение, которое вряд ли кто захочет оспаривать: все мы движемся в будущее со скоростью шестьдесят минут в час, независимо от того, кто мы и чем занимаемся, и все мы там будем, хотим мы того или нет.

Первая царапина на кузове вашего нового автомобиля напугает вас о неизбежности предстоящих ремонтов. А в чем состоит будущее вашего бизнеса? Как можно подготовиться к его приходу?

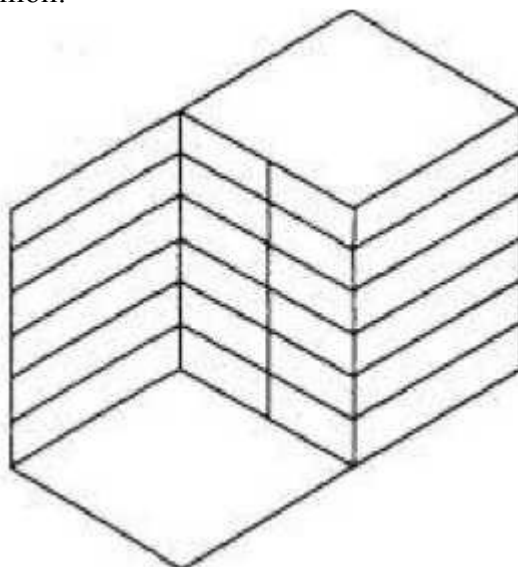
Накопленный человечеством опыт обширен и многогранен, включая и представления о будущем. Поскольку наше движение вперед не является линейным и поступательным, мы не можем ограничиться одним-единственным сценарием развития событий. Сравните свою прибыль с возможным урожаем земляники. Иметь всего один сценарий развития вашего бизнеса – это все равно что посадить на грядку только один куст земляники. Как земляника может испортиться, так и ваш сценарий может оказаться неудачным, и тогда вас ожидают серьезные проблемы.

В 1973 году разразился нефтяной кризис, и цены на топливо резко подскочили. Большинство нефтяных компаний это обстоятельство застигло врасплох, но только не «Ройал датч шелл». Там понимали, что в мире время от времени происходят невероятные события, а в экстремальных условиях необходимо предпринимать быстрые и выверенные шаги, основанные на заранее продуманных идеях и решениях. Компанией было разработано несколько сценариев, соответствующих разным вариантам развития экономики – от «бума» до «спада».

Нефтяной кризис привел к спаду деловой активности во всемирных масштабах, и компания стала реализовывать соответствующий сценарий, ориентированный на общую нехватку нефти. В результате, умело используя сложившуюся ситуацию, компания «Ройал датч шелл» поднялась в мировом рейтинге нефтяных компаний с десятого на второе место.

Противоположным примером может служить деятельность компании «Эксон» в 1989 году, когда ее танкер «Валдез» сел на мель у берегов Аляски, вызвав самый значительный разлив нефти в истории США. Руководство компании, правительство штата и управление береговой охраны США имели на подобный случай всего один разработанный сценарий, да и тот был ориентирован на ликвидацию аварии гораздо меньшего масштаба, не содержал планов использования специально обученного персонала и специальных химических средств, не учитывал возможного прерывания сообщения с Аляской.

Эта история стала печальным символом неизбежности тяжелых потерь, которые несут компании, полагаясь только на один сценарий будущего. Образно выражаясь, у «Эксон» земляника оказалась испорченной.



Одно из удивительных свойств нашего мышления состоит в том, что, задумываясь о будущем, мы мысленно оглядываем и наше прошлое. Наши мысли ведут себя подобно белым ромбам на рисунке. И правый верхний, и левый нижний могут представляться нам расположенными то ближе, то дальше.

Возможно, в природе действует неизвестный нам фундаментальный закон, по которому мы в состоянии заглянуть в будущее ровно настолько, насколько можем оглянуться в прошлое. Ведь не зря, думая о предстоящей смерти, человек обязательно задумывается о том, как прожил жизнь.

Наши мысли о прошлом и будущем сплетены так тесно, что их невозможно рассматривать в отрыве друг от друга. Поэтому, когда мы размышляем о перспективах нашего бизнеса, нам необходимо думать о том, что он представляет сейчас и чем был раньше.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Рассмотрим процедуру подготовки сценариев будущего развития фирмы.

1. Выясните, каковы конкретные проблемы вашего бизнеса.
2. Установите, что необходимо сделать для решения каждой из них.
3. Определите факторы (экономические, технологические, производственные, относящиеся к конкуренции и т. д.), влияющие на ваше решение.
4. Разработайте 4-5 возможных сценариев, связанных с влиянием того или иного фактора. Используйте всю имеющуюся в распоряжении информацию, с тем чтобы учесть как можно больше вариантов вероятного развития событий.
5. Дайте развернутую характеристику каждому сценарию с учетом влияния отдельных факторов или их совокупности, а также возможной динамики их изменения (рост процентных ставок, уход из компании ведущего специалиста, резкое уменьшение спроса на ваши товары и услуги и т. д.). Опишите возможные последствия принятого решения для вашего бизнеса на ближайшие 5 лет.
6. Подумайте о скрытых возможностях развития в рамках каждого сценария и потенциальных связях между ними; попытайтесь найти новые идеи.

Предположим, что вас беспокоит усиливающаяся конкуренция. Посмотрим, как можно применить описанный выше алгоритм для решения этой задачи.

1. Проблема может быть определена следующим образом: как повысить конкурентоспособность товаров и услуг в условиях постоянно меняющейся экономической ситуации, возникновения новых технологий и резких скачков цен?

2. Одна из стоящих перед вами задач – это определение оптимальной стоимости товара.

3. Факторами, влияющими на цену товара, будут: получаемая прибыль, наличие оборотных средств, условия погашения инвестиционных кредитов, структура капитализации прибыли, цены у конкурентов.

4. Составим возможные сценарии развития событий с учетом выделенных факторов:

Сценарий 1. Ничего не меняется. Будущее не грозит никакими особыми переменами.

Сценарий 2. Ваш главный конкурент снижает цены на 25 процентов.

Сценарий 3. Какое-либо открытие делает бессмысленным выпуск вашей продукции.

Сценарий 4. В стране наступает период экономической депрессии, и население отказывается от приобретения вашего товара на неопределенный срок.

Сценарий 5. «Финансы поют романсы», и инфляция заставляет поднять процентные ставки на 15 процентов.

Каждый из этих сценариев предусматривает различные ответные действия, а также открывает новые возможности для бизнеса.

Ну а теперь давайте поставим себя на место владельца бензоколонки и попытаемся разработать сценарий на тот случай, если в будущем традиционный бензин уступит место другим видам топлива. Реальными альтернативами бензину могут стать метанол и природный газ. Рассмотрим перспективы использования каждого из них. Метанол имеет высокую теплоту сгорания, однако его коррозионные и токсичные свойства потребуют особых технологий хранения и транспортировки. Но что, если все проблемы будут решены и метанол заменит-таки бензин?

У природного газа также есть свои преимущества: он экологически чист, имеет хорошие перспективы добычи и развитую сеть доставки потребителям. Пока, правда, хранение сжатого газа представляет определенную проблему. Но вдруг и ее решение вскоре будет найдено?

Итак, что можно предпринять в данный момент, чтобы в будущем иметь преимущество перед конкурентами при переходе автомобилей на другой вид топлива?

Некоторые владельцы машин уже сейчас отказываются от бензина и переходят на метанол. Попробуйте сделать их своими клиентами, установив несколько колонок для заправки этим топливом. Или задумайтесь над проблемой создания нового топливного бака для автомобилей, использующих метанол, и попытайтесь принять участие в разработке и производстве такого бака.

Другой потенциальный сценарий развития событий может возникнуть в случае разработки технологии производства экологически более чистого и дешевого бензина. В этом случае для вас главными станут проблемы стоимости бензина, качества услуг, наличия конкуренции. Чтобы уже сегодня подготовиться к такому сценарию, вам следует предпринять следующие шаги.

- Привлеките клиентов особым сервисным обслуживанием. Организуйте, например, бесплатную мойку машин для ваших клиентов. По подсчетам экспертов, эта мера может увеличить объем продаж на 25 процентов.

- Предложите какую-нибудь необычную услугу. Например, откройте при бензоколонке парикмахерскую.

- Откройте небольшой бар, где можно будет выпить кофе или сок, купить сигареты или почитать газеты, пока автомобиль моют и заправляют бензином. Попробуйте организовать продажу кофе, сигарет, газет и для тех, кто просто проезжает мимо и не нуждается в заправке.

Создание сценариев будет подталкивать вас активнее задумываться о будущем и в то же время генерировать идеи, которые будут работать уже сейчас и помогут вам потеснить конкурентов. В то время как вы, заглядывая вперед, будете думать об альтернативных видах топлива, усовершенствовании конструкции автомобиля и одновременно установите новые мойки для машин, откроете парикмахерскую и бар, ваш конкурент будет размышлять о том, установить ли в туалете электрический фен или ограничиться бумажными полотенцами.

Рассмотрим пример, связанный с производством оборудования для соляриев.

Были опубликованы результаты исследований о вреде искусственного загара; представители общественности и медицинские работники подвергают резкой критике деятельность соответствующих фирм. Один из производителей оборудования для соляриев заранее разработал сценарий возможного ухудшения конъюнктуры и вложил немало средств в поиск альтернативных способов придания коже здорового загорелого вида.

Идея: появление в продаже абсолютно нового продукта, совершенно безвредной таблетки, приняв которую перед сном утром просыпаешься здоровым и загорелым, не опасаясь побочных эффектов.

Чем больше вариантов развития событий вы сможете предвидеть, тем шире будет у вас выбор, а чем он шире, тем выше шансы найти верное решение.

Резюме

В 1888 году Генри Гейнц сделал ставку на один-единственный сценарий и потратил все свои деньги на закупку урожая огурцов с участка в 600 акров. Через год Гейнц был банкротом. «Банкротство меняет взгляды человека на будущее», – говорил он впоследствии. Через несколько лет Гейнц вернулся в бизнес, выступив на сей раз в роли настоящего футуролога: его книга «57 вариантов» содержала различные стратегии и сценарии поведения в сфере производства продуктов питания на случаи как благоприятной, так и неблагоприятной ситуации.

Гейнц стал одним из первых бизнесменов, поддержавших федеральный Закон о качестве продуктов питания и лекарств, резко повысивший требования, предъявляемые к продуктам питания. Кроме того, на основе одного из своих сценариев Гейнц успешно развил производственную деятельность и создал фабрику с прекрасными условиями труда, где у каждой работницы были личный шкафчик для одежды, возможность пользоваться библиотекой, бассейном, получать бесплатную медицинскую помощь и даже ежедневно делать маникюр. И это в то время, когда кругом процветала «потогонная система»! Менеджеры из многих стран приезжали знакомиться с фабрикой Гейнца. В 1901 году ее посетили даже японцы, оставившие восторженную запись в книге почетных гостей.

Линейные техники группы С служат преобразованию информации, с тем чтобы помочь нам выбраться из накатанной колеи привычных действий. Традиционная подача информации зачастую слишком тесно связана со старыми и хорошо известными решениями, чтобы высечь в нас искру новой идеи. Однако чем резче мы изменим свое восприятие ситуации, тем выше вероятность появления оригинальных мыслей.

Рассмотрим простой пример откачивания воды из ведра с помощью обыкновенного шланга. На первый взгляд начальные действия выглядят неожиданными и нелогичными: вода всасывается и поднимается по шлангу вверх. Между тем, достигнув определенной точки в соответствии с законом сообщающихся сосудов, она сама начинает вытекать из ведра. Подобным образом, казалось бы, лишённые логики действия часто приводят к блестящим результатам.

Иррациональное мышление

Прием: случайная стимуляция.

Краткое описание: усиление связи между двумя разными концепциями с целью выработки новых идей.

Чертог славы

Прием: формирование взаимосвязей.

Краткое описание: установление мысленных связей между возникшими проблемами и высказываниями великих людей, что позволяет подойти к решению задачи более творчески.

Круг благоприятных возможностей

Прием: формирование взаимосвязей.

Краткое описание: выработка идеи путем установления взаимосвязи между характерными признаками и поставленной задачей.

Идеи в картинках

Прием: язык схем.

Краткое описание: оперирование абстрактными символами с целью поиска новых идей.

Умный Тревор

Прием: разговор с незнакомцем.

Краткое описание: обсуждение проблемы с самыми разными людьми в целях поиска новых решений.

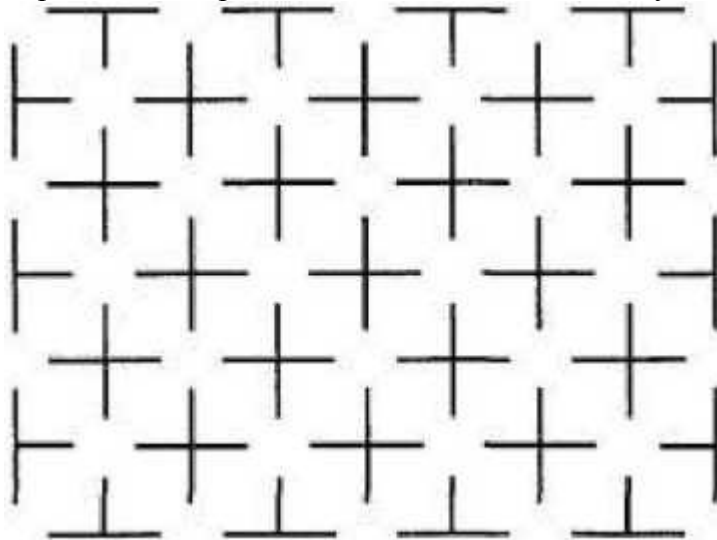


Иррациональное мышление

Не надо иметь много ума, чтобы предсказывать случающееся каждый день.

Сунь Цзы

Этот рисунок напоминает решетку. Но посмотрите на него внимательно – и вы увидите, что ни горизонтальные черточки, ни вертикальные не соединены между собой.



Наше воображение само дорисовывает кружки или квадраты в предполагаемых точках пересечения, создавая иллюзию решетчатой структуры.

Чтобы создать условия для возникновения оригинальной идеи, часто необходимо сформировать в своем сознании новые шаблоны. Иногда этого можно добиться, заставляя себя искать и находить взаимосвязи между совершенно разными вещами. Обнаружив эти связи, вы начнете находить нечто новое там, где и не ожидали его увидеть.

Все мы ощущаем связь между такими предметами и понятиями, как стол и стул, ветчина и яйцо, хлеб и масло, работа и деньги, то есть там, где нас научили ее видеть. Согласно нашим традиционным представлениям, связи возникают только тогда, когда для этого есть видимая причина.

Но если отвлечься от простых вещей и обратиться к миру искусства, то здесь обычным является соединение того, что на первый взгляд кажется совершенно не связанным между собой. Этот прием способствует рождению новых мыслей. Что можно сказать, например, о

современной картине, на которой изображен грузовик с мусором на фоне прекрасного заката солнца?

В данном случае торжественность и красота природы резко контрастирует с подчеркнуто отталкивающей непривлекательностью отдельных сторон повседневности. Для одного зрителя это послужит толчком к поискам прекрасного в обыденной жизни, для другого – к поиску закономерностей. Неслучайно многие предвидения художников находили впоследствии научное подтверждение.

■.iv.lfl”.

Техника иррационального мышления позволяет объединять понятия, не имеющие, казалось бы, ничего общего. Поэтому ее применение – не столь уж легкое дело. Что произойдет, к примеру, если вы соедините черно-белые прямоугольники параллельными линиями?

Сочетание черно-белых компонентов создает иллюзию, которая получила название «Стенка кафе». Эти фигуры кажутся клинообразными, но в действительности линии параллельны, а фигуры – правильные квадраты.

Одна идея произвела настоящий переворот в стекольной промышленности. Алестер Пилкингтон, главный инженер стекольного завода фирмы «Пилкингтон бразерз лимитед» в течение многих лет безуспешно искал способ производства стекла без дефектов поверхности. По существовавшей тогда технологии расплавленное стекло пропускали между вращающимися валами, а затем подвергали шлифовке, что было дорого и неэффективно. По общему мнению специалистов, единственно возможным способом улучшения качества стекла было применение новых, более совершенных абразивных материалов.

Однажды туманным октябрьским вечером Пилкингтон мыл посуду после ужина в своем доме на северо-западе Англии. Его мысли не были заняты ничем определенным, руки машинально выполняли привычные движения, а рассеянный взгляд был устремлен на кусок мыла, плавающий в грязной воде среди пятен жира. Пилкингтон мысленно представил себе стекло, плывущее подобно этому мыльному куску, и внезапно его осенила идея, которая произвела такой переворот в стекольной промышленности, какого она не знала за все пять тысяч лет своей истории.

В основу метода легла связь между совершенно разными вещами – плавающим мылом и дефектами поверхности стекла. Во время нового технологического процесса жидкое стекло изготавливали в печи с использованием расплавленного олова. Поскольку олово застывает медленнее, чем стекло, применение такого метода позволяло избежать возникновения дефектов поверхности, а значит, и дорогостоящих процессов шлифовки и полировки. Подобная технология используется в наши дни повсеместно, а возникновением ее мы обязаны человеку, который, моя посуду, сумел увидеть связь между куском мыла и проблемой целой отрасли производства.

Благодаря поиску новых взаимосвязей вы значительно расширите свой кругозор, получив в руки новый мыслительный инструмент, который поможет вам воспринимать окружающий мир глубже и разностороннее. Одно предприятие, оказывающее услуги связи и обслуживающее одновременно 800 линий, имело высокую текучесть кадров среди телефонных операторов. В конце концов для решения этой проблемы была применена техника иррационального мышления, а именно: наугад было выбрано случайное слово «тюрьма», с которым попытались найти максимальное число возможных связей, сходств и ассоциаций.

После анализа выдвинутых предложений было найдено неожиданное решение: использовать в качестве операторов заключенных.

Идея: после предварительного отбора из всех желающих выбрать самых квалифицированных, для которых организовать двухдневные курсы подготовки.

Результаты работы новых сотрудников превзошли все ожидания, и сейчас заключенные составляют 30 процентов всех операторов компании. По мнению руководства, эта блестящая идея никогда не возникла бы без использования техники иррационального мышления.

Почему срывает иррациональное мышление

В одной старинной игре под названием «тетербол» игроки бьют битами по шарiku, подвешенному на веревке, стараясь как можно быстрее закрутить ее вокруг столба, к вершине которого она прикреплена. Хотя шарик под ударами бит способен перемещаться в разных направлениях, он может удалиться от столба только на то расстояние, какое позволит ему веревка. В определенном смысле тетербол служит моделью некоторых мыслительных процессов.

В самом деле, человеческий мозг не в состоянии сосредоточиться на двух объектах одновременно, не создав мысленной связи между ними. Но, в конце концов, как бы далеки друг от друга ни были данные объекты, вы можете удерживать их в поле вашего зрения силой воображения и попытаться установить взаимосвязь. Осваивать этот метод следует по принципу «от простого – к сложному».

Не всегда выявленные нами взаимосвязи будут носить законченный характер. Например, на рисунках мы легко распознаем треугольник, человеческое лицо и круг. Хотя все они не завершены, однако с помощью воображения нетрудно представить недостающие линии. Таким же образом мы можем восполнить пробелы информации для придания законченности найденным связям.



Установление новых взаимоотношений между различными аспектами задачи часто помогает увидеть перспективы ее решения или подсказывает неожиданные аналогии, рассмотрение которых имеет самостоятельную ценность. Разберем проблему улучшения ваших взаимоотношений с начальником. Пусть случайно выбранным словом будет «карандаш». При попытке отыскать взаимосвязь между карандашом и решаемой задачей у вас возникают, скажем, следующие мысли и ассоциации.

1. *Стирательная резинка.* Мы оба помним о наших прошлых неудачах. Необходимо стереть их из памяти.

2. *Деревянная оправа.* Начальник дает мне слишком много работы. Я не железный и не деревянный, мне нужна помощь.

3. *Желтый цвет.* Это цвет нерешительности. Я не осмеливаюсь откровенно поговорить с начальником о моей карьере. Может быть, следует сделать это после работы, в неформальной обстановке?

4. *Грифель.* Грифель необходимо вовремя затачивать. Поддержка и понимание начальника всегда запаздывают, вследствие чего я несу ощутимые финансовые потери. Могу я заострить на этом чье-то внимание и получить поддержку?

5. *Золотой ободок.* Начальник не в курсе того, что я участвую в самых прибыльных операциях. Как я могу дать ему понять, что «золотым тельцом» он стал и благодаря моим стараниям?

6. *Дешевизна.* Перспективный план деятельности нашей фирмы не учитывает новых тенденций рынка. Не следует ли мне предложить иной, удешевляющий нашу продукцию?

7. *Шесть граней.* Необходимо предпринять шесть основных мер, чтобы решить поставленную задачу: улучшить взаимопонимание с начальником, поговорить с ним откровенно о моей карьере, установить очередность составления отчетов, предложить новый план деятельности фирмы, более эффективно использовать рабочее время, создать новую систему контроля за ведением отчетности.

Теперь следует подумать, как найти ответ на каждый поставленный вопрос. Постепенно вы будете вытягивать ниточки новых мыслей, которые прочно свяжут случайное слово «карандаш» с вашей задачей. Не огорчайтесь, если некоторые из них окажутся невыполнимыми, ведь цель использования данного метода заключается в выработке наибольшего числа идей в кратчайшие сроки. Главное назначение случайного слова состоит в том, чтобы мобилизовать ваш творческий потенциал и подтолкнуть вас к поиску новых решений.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. *Когда вы ищете пути решения проблемы, попытайтесь использовать в качестве источника идей какое-нибудь слово.* Пусть его выбор окажется произвольным, а значение никак не будет связано с поставленной задачей. Это слово может вызвать в вашем сознании цепную реакцию самых неожиданных ассоциаций, которые в конце концов приведут вас к новой блестящей идее. Рассмотрим несколько способов поиска случайных слов. о «Мыло, суп, песок». В конце главы приведен список случайных слов. Закройте глаза и наугад ткните карандашом в одно из них. Ни в коем случае не пытайтесь читать список и делать выбор сознательно.

о Откройте любой словарь на любой странице и наугад ткните пальцем в слово.

о Выберите произвольно два числа, одно из которых будет номером страницы книги, а другое – порядковым номером слова на этой странице.

о Применяя данный метод, не используйте больше одного слова в день, чтобы не рассеивать внимание и не ослаблять поиск ассоциаций.

о Наилучшими словами являются, как правило, те, которые обозначают хорошо известные предметы, вызывающие устойчивый ряд ассоциаций. Именно такие слова и включены в список «мыло, суп, песок». Посмотрим, в чем состоит преимущество использования приведенных мной слов.

о *Простота.* Нам хорошо известны назначения и свойства перечисленных предметов и понятий, потому что мы пользуемся ими каждый день.

о *Наглядность.* Можно легко представить себе их мысленно.

о *Богатство взаимосвязей.* Каждое из слов служит «спусковым механизмом» для возникновения множества других слов и образов. Например, «мыло» заставит вас вспомнить о ванне, душе, рукомойнике, мыльных пузырях (в прямом и переносном смысле), бане, стирке, стиральном порошке и т. д.

2. *Подумайте о всевозможных вещах, которые связаны с вашим случайным словом.* Пусть ваш выбор пал на слово «бутылка». Какие она имеет характеристики? Какие функции может выполнять? Как можно ее закупорить, наполнить, опорожнить? Исследуйте надписи на этикетке. Из чего сделана бутылка – из пластика или из стекла? Стекло прозрачное? Какое иное применение бутылке можно найти? Можно ли ее сдать? Такие бутылки продаются по одной или в стандартных упаковках по шесть штук?

3. Попробуйте сделать разветвленными и укрепить выявленные связи между стоящей перед вами задачей и случайным словом.

Допустим, вашей задачей является увеличение сбыта товара, а случайным словом – все та же «бутылка». Нарисуйте бутылку на листе бумаги и попробуйте мысленно связать ее образ с вашей проблемой. Примерный ход мыслей может быть следующим.

о Бутылки бывают пустые и полные. Насколько полно мы удовлетворяем запросы покупателей? Что еще можно сделать в этой области?

о Бутылки продаются в стандартной упаковке по шесть штук. Как изменить упаковку, чтобы наш товар выглядел лучше, чем у конкурентов? Как связать упаковку с образом нашего товара?

о Способ продажи. Бутылки продаются по одной, в упаковках по шесть штук и коробками. Следует ли разработать различные виды упаковок для оптовой и розничной торговли?

о Бутылки можно использовать неоднократно. Имеет ли смысл разработать программу повторного использования нашего товара?

о Пустые бутылки производят ненужный шум, и вообще с ними много возни. Как реорганизовать работу, чтобы сделать ее максимально эффективной и избежать бессмысленных потерь времени и ресурсов?

о У бутылок есть этикетки. Какие этикетки или ярлыки должен иметь наш товар, чтобы покупатель всегда отличал его от товара других производителей?

о На этикетках указан срок годности. Следует ли изменить ценовую политику, чтобы стимулировать клиента раскупать наш товар побыстрее?

о Пустые бутылки иногда используются в качестве ваз для цветов. Как изменить внешний вид товара, чтобы сделать его более эстетичным и покупатель мог найти ему другое применение? Каковы новые рынки сбыта для нашей продукции?

о Бутылки бывают разными по форме и по размерам. Следует ли нам расширить спектр модификаций нашего товара? Как это можно сделать? Как это отразится на себестоимости?

о Пустая бутылка становится бесполезной. Точно так же бесполезен труд продавцов, давно утративших интерес к своей работе. Возможно, следует организовать аттестационную комиссию, которая ежемесячно оценивала бы работу продавцов с целью повышения их мотивации к совершенствованию своих профессиональных навыков.

о Бутылки бьются. Сделав неловкое движение рукой, можно смахнуть бутылку со стола и разбить ее. Неверное решение, даже касающееся незначительного вопроса, иногда приводит к серьезным убыткам. Как можно этого избежать?

4. *Записывайте ваши новые идеи.* Фиксируйте их обязательно, иначе вы просто забудете их и окажетесь в положении человека, попавшего под золотой дождь, но не имеющего с собой ничего, кроме вил.

Уделяйте данному упражнению ежедневно по пять минут, этого вполне достаточно. Выберите какое-нибудь слово и попытайтесь установить всевозможные связи между ним и вашей задачей – таким образом вы научитесь генерировать новаторские идеи и находить решения любых проблем.

Иногда человек, ищущий новые пути решения задачи, подобен комару на пляже nudистов: он знает, чего хочет, но не знает, с чего начать. Поиск связей между проблемой и случайным словом создает хорошие предпосылки для выработки новых идей, однако существуют и другие способы стимулирования ассоциаций.

Просто поменять местами

Игра, заключающаяся в том, чтобы менять слова местами, может подтолкнуть к генерированию идей для создания новой продукции и нового сервиса. Допустим, у нас неважно идет торговля. Давайте поиграем опять со словом «бутылка». Объединим слова «бутылка» и «продавать» двумя путями: «продажа бутылок» и «продаваемые бутылки». Первое словосочетание подтолкнет нас к рассмотрению проблем, касающихся исключительно торговли, а второе – к поиску путей, как сделать продукцию более популярной.

«Чемодан чепухи»

Складывайте в отдельную коробку интересные рисунки, карикатуры, рекламные проспекты, листочки с записями цитат и пословиц – словом, все, что покажется вам оригинальным и сможет вызвать необычные ассоциации. Когда вам потребуется новая идея, достаньте из коробки то, что попадется под руку, а затем попытайтесь установить связи между случайно выбранным предметом и вашей задачей. Иногда это приводит к удивительным результатам!

Журналы

Возьмите какой-нибудь журнал и прочитайте в нем любую статью на любую тему. Поразмышляйте о связях между содержанием статьи и вашей проблемой, попробуйте выдвинуть новые идеи. Это упражнение очень полезно, если вы собираетесь выработать у себя навык быстро использовать только что полученную информацию.

Что подскажут фигуры?

Выберите какую-нибудь фигуру, например круг, и постарайтесь в течение дня концентрировать на нем свое внимание. Например, входя в комнату, смотрите на круглые предметы и старайтесь определить связь между ними и вашей задачей.

Возможен и другой вариант использования данного метода. Предположим, я решил открыть необычный ресторан. Я выбираю в качестве исходной фигуры круг и концентрирую свое внимание на трех «круглых вещах»: раковинах с устрицами, форме рта при произнесении звука «о» и дантовых кругах ада.

Идея: назвать ресторан «Адская жаровня». Его интерьер будет напоминать кухню, где посетители смогут непосредственно наблюдать за приготовлением блюд. В меню могут быть устрицы, которые я буду класть на раскаленную решетку живыми. По мере нагревания раковины станут раскрываться, а устрицы издавать жалобные звуки. Другие моллюски, а также омары и креветки я буду опускать в кипятки живыми. Такой ресторан можно рекламировать как обслуживающий «вышедших из преисподней». Подобные заведения сейчас очень популярны в Японии.

Резюме

Искать новые идеи используя технику иррационального мышления – все равно что пытаться уснуть под слишком коротким одеялом. Вы тянете его на себя – у вас мерзнут ноги, вы прикрываете ноги – у вас мерзнут плечи. Но и под таким одеялом в конце концов можно удобно устроиться и заснуть. Результат использования техники иррационального мышления будет определяться тем, насколько удачно вы сможете связать разные понятия и найти новые идеи.



Чертог славы

Просвещенный монарх и заслуженный генерал, способные привлечь на свою сторону умнейших людей, непременно достигнут великих целей.

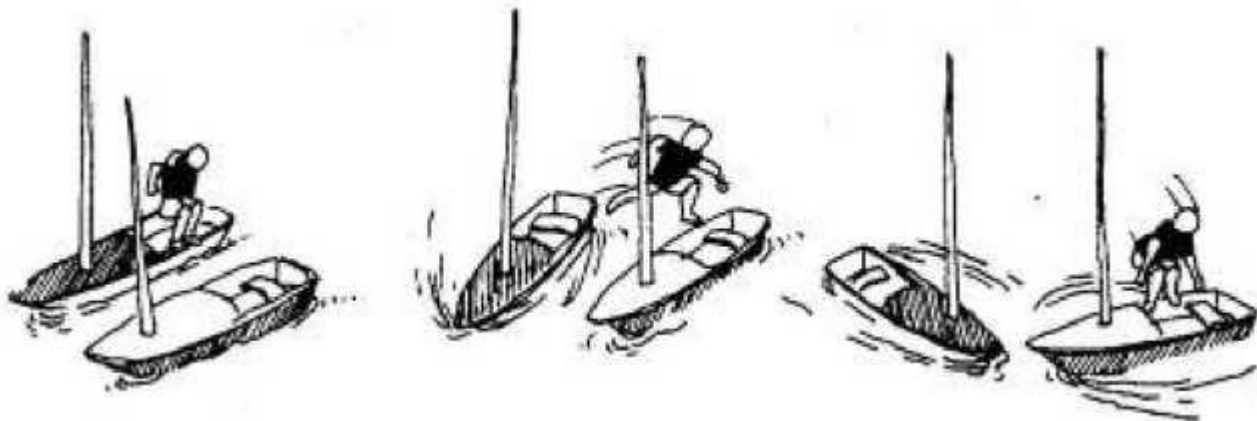
Сунь Цзы

Представьте себе человека, перепрыгивающего из одной лодки в другую.

Поначалу лодки стоят – более или менее параллельно друг другу.

Как только человек прыгает с кормы одной лодки, она тотчас разворачивается в направлении другой. Когда же он «приземляется» на корму второй лодки, она, в свою очередь, разворачивается в направлении первой.

Лодки не просто движутся в противоположных направлениях, они наезжают друг на друга.



Так же работает и мысль; каждое ваше действие находит отклик. Охотясь за идеями, вообразите себя прыгающим от вашей задачи к известной цитате. Цитата, подобно лодке, развернется и столкнется с вашей задачей, высекая искру новой идеи.

«Чертог славы» поможет вам проникнуть в суть вашей задачи, привлекая уже снискавшие мировую славу мысли – как реальные, так и вымышленные. Цитаты содержат зародыши и принципы идей, которые могут быть применены к разного рода задачам.

Ресурсы

Для того чтобы заняться этой игрой для ума, вам понадобятся цитаты. Вот что можно предложить.

а Обратитесь к справочным изданиям, содержащим изречения и мысли «великих мира сего». а Собирайте цитаты и интересные мысли, черпая их из книг, биографий, Библии, Талмуда, газет, журналов, юмористических рассказов, фильмов и телевизионных передач. Записывайте и приобщайте к своей коллекции любые понравившиеся вам слова. Вы можете систематизировать цитаты или располагать их как придется. Вот некоторые из полюбившихся мне поговорок:

- о В закрытый рот и муха не влетит,
- о Два медведя в одной берлоге не уживутся.
- о Пустая бочка пуще гремит.
- о Всякому овощу свое время.
- о От малой искры да большой пожар.
- о Нет худа без добра.

о А вот несколько моих любимых цитат.

о Руководить огромной страной – все равно что готовить мелкую рыбешку. (Лао Цзы)

о Там, где заканчивается работа для телескопа, начинается работа для микроскопа. Что из них передает более грандиозное зрелище? (Виктор Гюго)

о *Есть два способа распространять свет – быть свечой или зеркалом, отражающим свечу.* (Эдит Вартон)

о *В повседневной жизни наши недостатки кажутся порой привлекательнее наших достоинств.* (Франсуа де Ларошфуко)

о *Работайте с инструментами без рукавиц: кошка не ловит мышей в перчатках.* (Бенджамин Франклин)

о *Верх хитрости – скрывать хитрость.* (Квинтилиан)

о *Не только куй железо, пока оно горячо, но и не давай ему остывать, пока куешь.* (Оливер Кромвель)

о *Чтобы, найти нужные слова, следует перебрать все возможные.* (Т. С. Элиот)

о *Когда вы исключите невозможное, останется правда, какой бы невероятной она ни казалась.* (Артур Конан Дойл)

о *Форма всегда соответствует содержанию.* (Луис Генри Салливан)

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. *Создайте свой личный «Чертог славы».* Выберите лиц, живых или умерших, реальных или вымышленных, которые симпатичны вам по той или иной причине.

2. *При возникновении потребности обращайтесь к своему «Чертогу славы».* Выберите себе советчика и подыщите соответствующую цитату.

3. *Осмыслите цитату.* Запишите возникшие мысли независимо от соответствия их вашему запросу и, пользуясь ими, попытайтесь направить их в более подходящее согласно обстановке русло.

Основные правила следующие:

о стремитесь к качеству;

о считайтесь с чужим мнением;

о раскрепоститесь;

о старайтесь комбинировать и развивать свои мысли.

4. *Выберите самую многообещающую мысль или их комбинацию.* Затем сформулируйте ее или их заново.

5. *Дайте себе возможность «погоняться» за новыми идеями в течение пятидесяти минут.* Если ничего существенного не придумаете, выберите другую цитату или обратитесь к другому советчику. Поддерживайте связь с вашим «Чертогом славы», пока цитата или какой-либо другой отрывок текста не породят сонм полезных идей.

Часто чужие слова и мысли вызывают поток ассоциаций, которые в итоге приводят к появлению новых идей.

В течение ряда лет меня раздражал безобразный вид колонок Моего стереоприемника. Надо было что-то делать с этим. Я сформулировал свою задачу так: каким образом можно улучшить внешний вид колонок?

На этот раз в качестве советчика я выбрал Генри Дэвида Торо, нашел его цитаты в книге Барлетта и ткнул пальцем в первую попавшуюся:

Я – узел тщеславных усилий,

Случайно связанных вместе.

Оттолкнувшись от этой фразы, я пустил свои мысли в свободный полет, записывая все, что приходило на ум. Появились две идеи.

1. «Связанные вместе» – связать колонки с чем-то другим.

2. «Тщеславные усилия» – придать колонкам более эстетичный вид.

Я заново сформулировал стоящую передо мной задачу. Теперь она выглядела так: каким образом можно связать колонки с чем-то эстетическим?

Я обратился к дизайнеру с просьбой замаскировать мои колонки, придав им вид керамических ваз. Этой идеей я так заинтриговал дизайнера, что впоследствии он занялся новым для него бизнесом – эстетическим переоформлением колонок.

■

□ □ X

Цитаты открывают перспективы для нахождения ответов на наши вопросы. Это можно продемонстрировать даже графически: закройте на рисунке белые квадраты и в течение тридцати секунд фокусируйте внимание на крестике рядом с черными прямоугольниками. Затем посмотрите на крестик в центре белых квадратов. Расстояние по вертикали между левой парой квадратов покажется больше расстояния между правой.

Сконцентрировавшись на черном, вы изменили перспективу и тем самым заставили «двигаться» левую пару квадратов. Если вы сосредоточитесь на какой-то цитате, перспектива вашей задачи тоже изменится и заставит ваше сознание искать нестандартные пути решения.

Некий изобретатель прочитал о пожилой женщине, которая пришла в отчаяние от того, что не смогла открыть бутылку с микстурой против артрита. В конце концов больная прокусила дно пластиковой бутылки. Узнав об этом, изобретатель так сформулировал свою задачу: как сделать крышки упаковок лекарств более простыми в обращении для пожилых людей?

Он обратился к книге цитат, чтобы чем-нибудь подстегнуть свое воображение, и обнаружил следующие слова: *«Никогда не мешаешь поставить на огонь не один, а два утюга»*. (Фрэнсис Бомонт)

Основное внимание изобретатель уделил словам «два утюга». Пусть у бутылки будет две крышки: предохранительная и обычная. Кроме того, число «два» побудило его искать решение не только в бутылке. Бутылка + инструмент = решение.

Идея: изобретатель разработал напоминающее плоскогубцы приспособление, с помощью которого можно срезать или просто снимать предохранительный колпачок, оставляя лишь обычную пробку.

Потухший уголек разгорается с прежней силой, когда рядом кладешь полыхающие уголья. Если ваш творческий костер гаснет, подбросьте в него цитату или какую-нибудь великую мысль, чтобы разжечь его вновь.

Для разнообразия можно попробовать и способ получения консультации у своих советчиков: создайте воображаемый Совет директоров.

Совет директоров

Это вымышленный Совет могущественных предпринимателей и рационализаторов, которые будут помогать вам в решении деловых вопросов. Представьте, что вы располагаете опытом, мудростью и ноу-хау Томаса Эдисона, Дугласа Мак-Артура, Томаса Уотсона, Джона Д. Рокфеллера, Бернарда Баруха, Сэма Уолтона, Эндрю Карнеги, Дж. П. Моргана, Генри Форда, Дональда Трампа, Теда Тернера и других, живых или умерших, людей, которые являются вашими кумирами.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Выберите от трех до пяти инициативных бизнесменов, ныне здравствующих или покойных, которыми вы больше всего восхищаетесь.

2. На видном месте прикрепите фотографии членов созданного вами Совета директоров (это могут быть снимки из газет). Фотографии будут постоянно напоминать вам, на кого следует равняться.

3. Изучите своих героев: посидите в библиотеке, прочтите их биографии, ознакомьтесь, что говорили о них критики, – словом, узнайте о ваших героях побольше.

А. Выпишите понравившиеся вам сведения. Это могут быть рассказы о том, какие препятствия возникали перед вашими героями и как они их преодолевали, или что-нибудь другое, не менее интересное и актуальное, то, что произвело на вас наиболее сильное впечатление. Особое внимание уделите творческой силе ваших кумиров, с помощью которой

они решали свои проблемы, а также их секретам, благодаря которым они сумели прославиться, став столь неординарными личностями, и т. д.

5. Когда у вас возникнет проблема, обратитесь за консультацией к членам Совета директоров. Постарайтесь представить себе, как поступили бы они на вашем месте. Как расправился бы с вашими проблемами на работе Генри Форд? Какие новые способы производства или виды услуг предложил бы Томас Эдисон? Как можно было бы воспользоваться приемами, которые использовал в торговле Томас Уотсон?

Консультации Совета

Менеджера фирмы, производящей автомобильные покрышки, беспокоил слишком медленный сбыт продукции, и этот предприниматель задался вопросом: «Как ускорить сбыт покрышек?» Он решил «проконсультироваться» с суперпродавцом Томасом Уотсоном.

История Уотсона вдохновила нашего бизнесмена рассмотреть идею, заключающуюся в повышении стимула к продаже продукции у всех работников фирмы, не только у продавцов. Вопрос, заданный когда-то Уотсоном, стал и вопросом менеджера: «Как побудить людей работать с душой?» Обратившись к другому своему советчику, Дэвиду Паккарду, наш предприниматель выделил такие его слова: «...всегда и во всем иметь четко поставленные и согласованные цели». Менеджер был заинтригован той атмосферой, которую сумел создать Паккард в своей фирме «*Паккард/Hewlett-Packard*». Итак, бизнесмен задумался над еле-дующими понятиями: стимулирование, дух предпринимательства и согласованные цели.

Теперь он заново сформулировал стоящую перед ним задачу: какая цель устроила бы всех сотрудников и развивала у них предпринимательскую жилку, стимулировала желание продать больше покрышек?

Идея: цель, с которой согласились бы все сотрудники фирмы, заключается в подключении их к сбыту покрышек.

Менеджер попросил каждого сотрудника вкладывать еженедельно один доллар в дело активизации сбыта покрышек, а также предложил вставить в лобовые стекла автомобилей листки, рекламирующие покрышки. Даже после такого небольшого вклада у работников появилось чувство собственников. Чтобы повысить энтузиазм работников, менеджер вдохновлял их на труд краткими речами и лозунгами, например: «Мы производим покрышки, сумеем их и продать». Он обратился ко всем работникам с просьбой выступить в роли спонсоров и принимать непосредственное участие в кампании по продаже покрышек.

Резюме

Каков образ мыслей, таков и поиск: ищите и обряцете,

Роберт Браунинг

Пусть кто-то подержит газету вдали от вас так, чтобы вы не могли прочесть заголовков статьи. Затем человек, держащий газету, Должен сказать вам, как называется статья. Как только он это сделает, вы будете в состоянии сами прочитать заголовок. Это явление, известное как «иллюзия газетного заголовка», основано на эффекте ожидания. Вы читаете название, поскольку думаете, что можете его прочесть; поскольку ожидаете, что должны прочитать.

Рассчитывая найти идеи в мыслях и словах других людей, вы будете верить, что сможете это сделать, и вы найдете ожидаемые идеи.

19

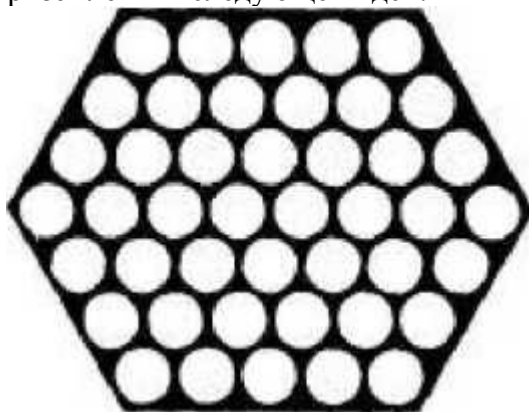
ГЛАВА

Круг благоприятных возможностей

Вкусовых ощущений только пять, но вкусовых сочетаний так много, что никому не суждено познать их все.

Сунь Цзы

Приземление самолета – процесс деликатный и опасный, требующий точного хронометрирования, так как в аэропорту разрешена одновременная посадка лишь двух самолетов. Если движение на земле напряженное, прибывающий самолет «делает круги» над аэропортом, ожидая «окна». Генерирование идей может оказаться процессом не менее тонким и деликатным. «Круг благоприятных возможностей» случайным образом выделяет для всестороннего рассмотрения один-два атрибута стоящей перед вами задачи, другие же «делают круги», дожидаясь «приземления» следующей идеи.



Если вы будете сосредоточенно разглядывать этот рисунок, то спустя некоторое время круги покажутся вам шестиугольниками. Если вы будете переводить взгляд с одних кругов на другие, они будут представляться вам то кругами, то шестиугольниками, то ромбами.

Прибегая к выборочной концентрации внимания, вы позволяете своему сознанию преобразовывать круги в другие фигуры, каждый раз придавая им новое значение.

Сосредоточенность на одном-двух случайно выбранных атрибутах стимулирует ваше сознание дополнять имеющуюся информацию новыми связями и значением, что, в свою очередь, приводит к оригинальным идеям и изменению взгляда на суть предмета.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Чтобы поиграть в «Круг благоприятных возможностей», возьмите пару игровых костей.

1. Четко сформулируйте стоящую перед вами задачу.
2. Нарисуйте круг и проставьте в нем числа, как на циферблате часов (от 1 до 12).
3. Выберите двенадцать атрибутов, связанных с вашей задачей, – как общего плана, так и характерных только для нее. (Пусть они представляют различные стороны интересующего вас предмета или явления.) Напишите их рядом с числами на вашем циферблате. Обычно атрибуты отражают суть предметов или явлений, их структуру, цвет, форму, строение, звук,

вкус, запах, размеры и плотность; маркетинг, продажу, производство, функцию; обязательства, расчеты, запреты и т. д.

4. Бросьте кости, чтобы выбрать первый атрибут, на котором вы сосредоточите свое внимание.

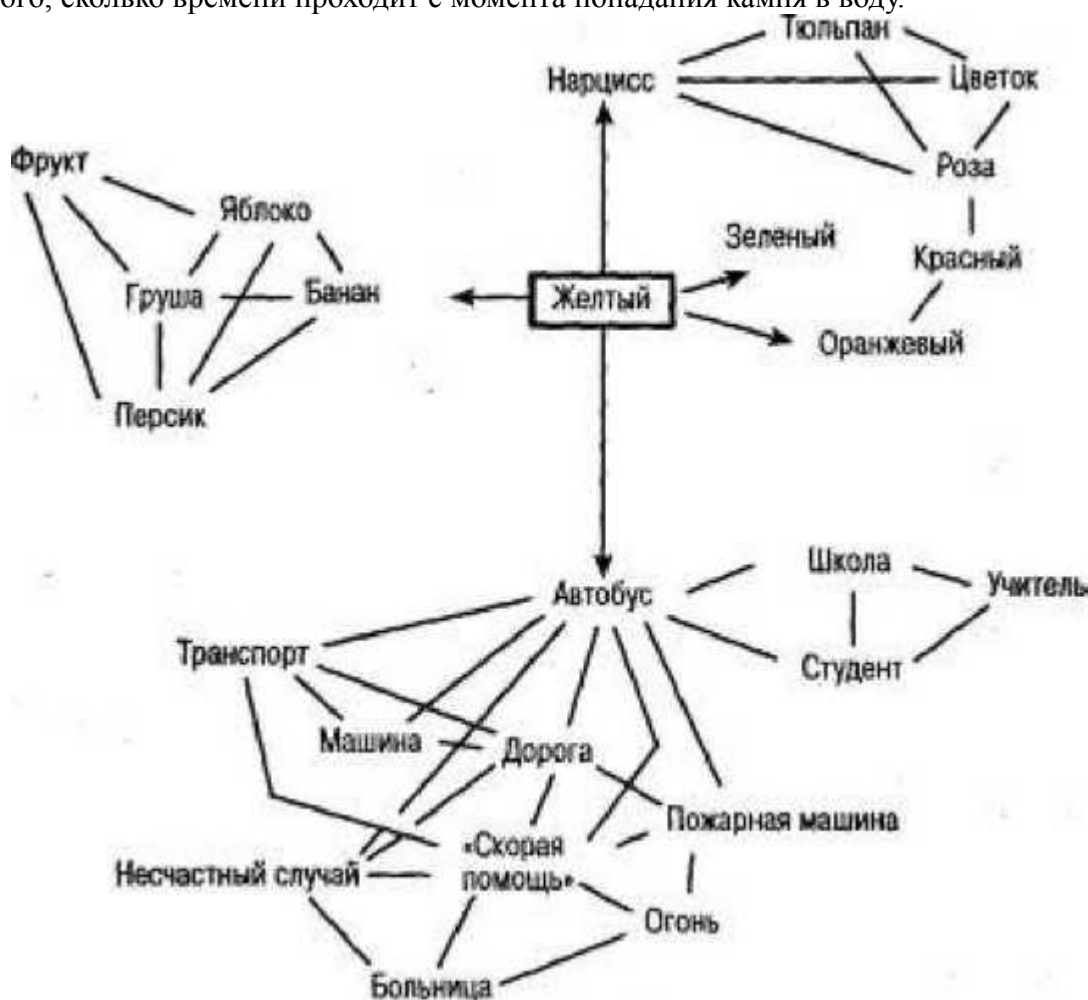
5. Бросьте кости еще раз, чтобы выбрать второй атрибут.

6. Рассмотрите эти атрибуты по отдельности и в сочетании друг с другом. Старайтесь абстрагироваться от реальности.

Абстрагирование от реальности – это наиболее действенный способ высвобождения творческой энергии. Начните с вашей первой мысли о выбранном атрибуте и продолжайте развивать ее, создавая связи, пока не переключитесь на новую идею или начало новой вереницы размышлений. Абстрагирование похоже на медленное движение в автомобиле по большому кругу, пока в поле зрения не попадет что-нибудь стоящее.

Рисунок, представленный ниже, показывает, как атрибут «желтый» разветвляется на цепочки ассоциаций.

Процесс распространения ассоциаций похож на картину, возникающую при падении камня в стоячую воду. Степень возмущения водной поверхности зависит от размеров камня, а также оттого, сколько времени проходит с момента попадания камня в воду.



Распространение ассоциаций обусловлено тем, какой атрибут вы выберете и сколько времени будете заниматься данным упражнением. Если вы остановите выбор на значимом атрибуте, связи начнут возникать и распространяться очень быстро. Возникшие ассоциации записывайте.

7. Ищите связи между своими ассоциациями и стоящей перед вами проблемой. Задайте себе следующие вопросы:

- ☐ Какие ассоциации у меня возникают?
- ☐ О чем напоминают мне эти ассоциации?

- Какие аналогии я могу при этом провести?
- Какие связи существуют между возникшими ассоциациями и стоящей передо мной задачей?
- Может быть, посмотреть на все это под иным углом зрения?

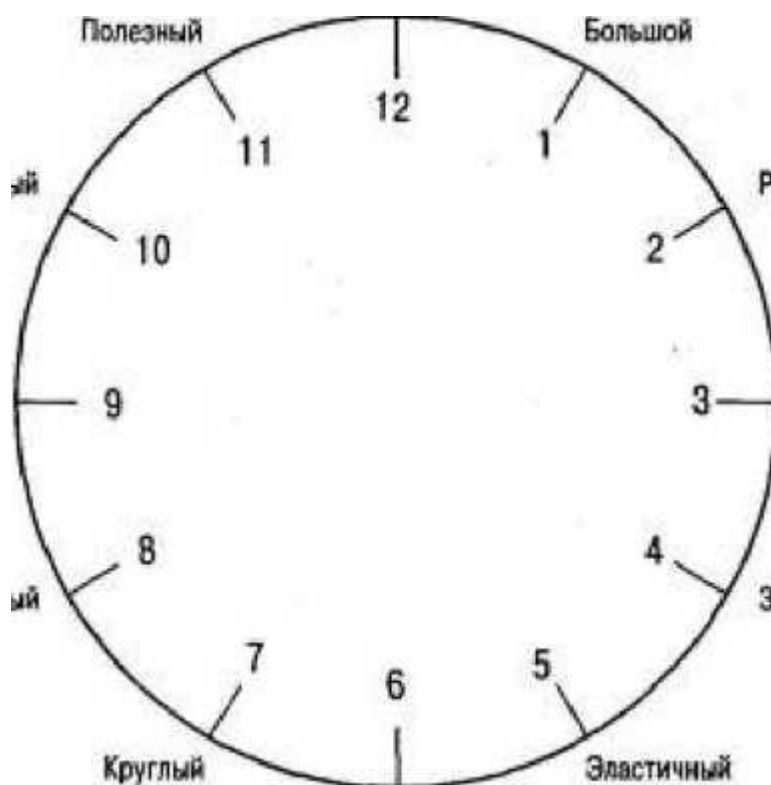
Рекламное агентство решило развернуть кампанию, направленную на рост популярности авиакомпаний. Агентству хотелось, чтобы кампания была оригинальной. Был нарисован «Круг благоприятных возможностей». Менеджер бросила игральные кости: в качестве первого атрибута выпала четверка (зеленый), в качестве второго – девятка (мобильный).

Обширный

Мобильный

Н*1*ЧДИ!

Т ИЖЕЛ|



Ручкой

Зеленый

Прочный

После этого менеджер дала волю своим мыслям и получила следующее: зеленые луга, зеленые глаза, зеленые изумруды, путешествие, туристы, транзит, зеленоватые отблески заката на побережье Флориды, зеленый горошек, зеленые острова, залитые солнцем, зеленые доллары, зеленые яблоки и т. д.

Она скомбинировала понятия «зеленые глаза», «путешествие» и «туристы» – и тут возникла идея новой кампании.

Идея: люди с зелеными глазами получают пятидесятипроцентную скидку при перелете на побережье Карибского моря.

Надеясь, что людей с зелеными глазами не слишком много, авиакомпания планирует сохранить такие привилегии для зеленоглазых людей в течение одного года.

Искать новую идею с помощью «Круга благоприятных возможностей» – все равно что разыскивать один из уютных французских ресторанчиков, не обозначенных ни на одной карте. Вы Действуете практически по наитию.

Один работающий в аэропорту киоскер, пытаясь найти новые способы зарабатывания денег, попробовал воспользоваться «Кругом благоприятных возможностей» и «обкатал»

слова «круглый» и «эластичный». Абстрагировавшись от реальности, киоскер нашел оригинальный способ добывания денег. Он придумал игру, напоминающую гольф, в которой игроки забивали мячики в резиновые корзины, – и это стало излюбленным развлечением туристов, вынужденных находиться в аэропорту вследствие задержек рейсов.

Давайте начертим еще один «Круг благоприятных возможностей» с другим набором часто употребляемых атрибутов. Допустим, я пытаюсь создать новый вид упаковки продукта. На этот раз вместо случайного набора атрибутов воспользуемся понятиями, относящимися к упаковке: дорогая, кричащая, прямоугольная, легкая, пользующаяся спросом, голубая, экзотическая, консервативная, строгая, пористая, спокойная и прочная. «Круг благоприятных возможностей» показан ниже.



Я бросаю кость и получаю в качестве первого атрибута шестерку (экзотическая) и в качестве второго – четверку (пользующаяся спросом). Когда я рассматриваю слова «экзотическая» и «пользующаяся спросом» по отдельности и в комбинации друг с другом, возникают следующие ассоциации: яркие рубашки, тропические острова, экзотическая музыка, впечатляющие фотографии экзотических мест, пользующиеся спросом экзотические товары, пользующийся спросом мой продукт, пользующиеся спросом упаковки компании, пользующиеся спросом пакеты, пользующаяся спросом технология упаковки, пользующаяся спросом экзотическая упаковка, пользующийся спросом товар в экзотической упаковке и т. д. Я ухватился за созданный моим воображением материал и, несмотря на кажущуюся отстраненность его от моей задачи, стал искать идею.

Рассмотрев несколько разных идей, я остановился на идее продажи упаковок. Сначала я размышлял над тем, не продать ли мне идеи, которые у меня возникнут, производителям упаковок. Затем мне в голову пришла мысль об оказании платных услуг по упаковке экзотических товаров. Наконец меня осенило. А почему бы не сделать саму упаковку товаром? Почему бы не продавать упаковку?

Идея: многие люди приобретают музыкальные записи для своих друзей. Надо сделать такую коробку для аудиокассет, чтобы ее тоже можно было преподнести в качестве подарка. Чтобы привлечь внимание покупателя, на упаковку можно наклеивать высококачественные

фотоснимки экзотических мест, можно превратить упаковку в почтовый конверт для лисем друзьям и т. д.

Резюме

«Круг благоприятных возможностей» способствует возникновению таких ассоциаций и связей, которые без него вряд ли пришли бы вам в голову. Он повышает вероятность того, что вы по-новому взглянете на вашу задачу. Подобно деревьям, которые сами поставляют себе удобрения, вы генерируете новые идеи, пользуясь замкнутым кругом общеизвестных атрибутов.



Идеи в картинках

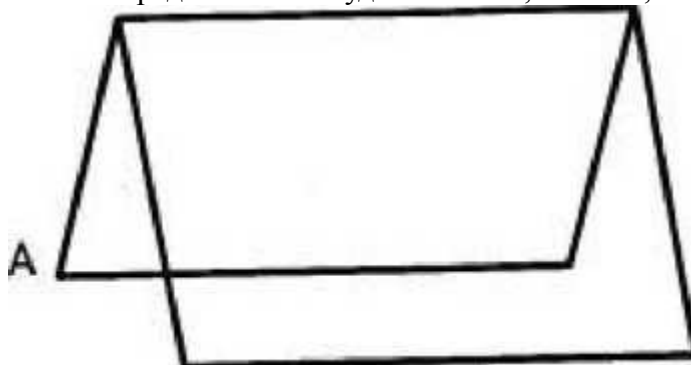
Одерживая победу, я не повторяю некогда примененную тактику я меняю ее бесконечное множество раз, приспосабливаясь к обстоятельствам.

Сунь Цзы

Современный прогресс в компьютерной технологии связан с графическими символами.

Многие профессии опираются на язык графики: физики выстраивают схемы, исполнительная власть пользуется таблицами, тренеры футбольных команд рисуют «крестики» и «нолики», а различные корпорации можно распознать по их торговым маркам.

Визуальный и вербальный типы мышления дополняют друг друга. Если вы сконцентрируете свое внимание на приведенном ниже рисунке, то заметите, что линии А и В меняются местами. Сначала на переднем плане будет линия А, затем В, потом опять А и т. д.



Таким же образом функционируют визуальный и вербальный типы мышления. Вербальное мышление – внешнее, визуальное – внутреннее.

Переключение с одного мышления на другое также можно назвать особым видом мышления.

Давайте возьмем резиновую перчатку с лицевой красной и изнаночной зеленой сторонами. Когда красная сторона снаружи, перчатка надевается на левую руку. Выверните перчатку наизнанку, и ее можно будет надеть на правую руку. Сначала красный цвет был видимым, а зеленый невидимым, потом – наоборот.

Нельзя сказать, как правильно носить эту перчатку; в функциональном плане оба цвета равнозначны. Так и в вашем сознании сосуществуют визуальное мышление и мышление вербальное.

Нет никаких оснований доверять одному из них больше, чем другому, но все же мы склонны больше полагаться на вербальное мышление.

Отображения своих мыслей на картинках помогут вам раскрепостить свое мышление, как бы вывести его наружу.

Визуальное мышление помогло физика Нильсу Бору, когда он обнаружил, что невозможно адекватно описать словами процесс, происходящий внутри атома. Бор рассказывал, что сложные модели строения атома он вначале разрабатывал, прибегая к помощи рисунков, не пользуясь понятиями классической механики. Позднее он переводил зрительные образы в словесные формулы.

Язык шаблонов – это техника визуального мышления. Его изобрели архитекторы Александер, Ишикава и Силверстейн, занимаясь дизайном строящихся зданий. Наглядная и легко поддающаяся изменениям природа языка рисунков делает его созидательным инструментом, способствующим нахождению новых и разнообразных связей между атрибутами.

Этот язык состоит из нескольких абстрактных визуальных символов, которыми заменяются слова. Не тратьте много времени на оттачивание художественного мастерства – в данном случае это ни к чему. Важно только, чтобы вы сами понимали и узнавали, что изобразили на своих рисунках.

Ниже показаны некоторые символы, которыми обычно пользуюсь я.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. *Разбейте стоящую перед вами задачу на отдельные признаки.*

2. *Изобразите каждый признак с помощью рисунка или графического символа.*

Каждому рисунку должен соответствовать отдельный признак, что следует зафиксировать на индексной карте. Рисуйте как считаете правильным. Пусть образ характерного признака сам родится в вашем сознании и проявится в рисунке, обозначив таким образом свою сущность. На обратной стороне карты подпишите, что это за характерный признак.

Вы можете сделать язык рисунков как простым, так и сложным. Используйте цвет. Например, торговля товаром может включать в себя четыре параметра: упаковку, распространение по торговым точкам, содействие в реализации и продажу. Картинки, касающиеся упаковки, можно нарисовать на красных карточках; распространения – на желтых; содействия в реализации – на голубых; продажи – на белых.

3. *Разложите все карточки на столе картинками вверх.* Перемешайте карточки. Пусть они сами находят себе места (без подключения вашего сознания), словно показывая вам, где они хотят быть. Смешивайте и группируйте символы в поисках идей.

4. *Ищите идеи, связанные с вашей задачей.* Усиливайте взаимосвязи. Попробуйте абстрагироваться от реальности. Запишите, какие сочетания карточек способствовали появлению наибольшего количества идей.

5. *Если вы зашли в тупик, добавьте карточек с картинками или даже создайте новый их набор.* Один банкир из штата Нью-Гэмпшир захотел покончить с проблемой воровства чеков и для решения этого вопроса использовал набор карточек. В результате банкира осенила идея.

Идея: разработать систему, которая позволяла бы банкам изображать на чеках портреты клиентов.

Многие сейчас продают свои дома. Как правило, перед этими людьми встает целый ряд проблем, чаще всего следующие.

□ Дом нужно показывать потенциальным покупателям. Для этого следует постоянно быть дома. Как это сделать? а Как распознать серьезных покупателей?

а Как довести до серьезного покупателя информацию о продаже дома?

Давайте зададимся вопросом: «Как организовать сервисную службу, задачей которой было бы оказание помощи домовладельцам в доведении до серьезных покупателей наиболее ценных сведений о продаваемых домах?»

Я беру сочетание слов «процесс продажи домов», делю его на составные части и на каждый характерный признак рисую картинку.

Группируя, тасуя и перегруппировывая карточки, я наконец соединяю «почтовый ящик» (находящийся перед домом), «сведения о доме» (пошлина, рыночная стоимость, достоинства и т. д.), «комиссионное вознаграждение» (напомнившее мне опускаемые в автомат монеты) и «контракт» (порождающий ассоциации с ворохом бумаг). Эти воображаемые образы способствовали появлению идеи.

Идея: перед продающимся домом повесить ящик, напоминающий почтовый. Там будет лежать пачка отрывных листков, содержащих информацию о доме: запрашиваемая цена, размер пошлины, сколько лет дому, какие у него достоинства, отличительные свойства и т. д. Тогда потенциальный покупатель сможет подъехать и взять листок с информацией. Те, у кого возникнут серьезные намерения, позвонят, чтобы назначить встречу.

Таким образом можно значительно снизить число упущенных выгодных покупателей и избавить домовладельцев от необходимости пустой траты времени на постоянное повторение одного и того же. Простая тасовка карточек с картинками будет способствовать возникновению новых связей и неожиданных идей.

Переверачивая символы вверх ногами и кладя их боком, пробуйте образовать новые рисунки.

Один рекламный агент, расклеивающий рекламные листки в автобусах, сформулировал свою задачу так: каким образом можно создать такую рекламу, которую, увидев однажды, не забудешь никогда?

Агент выделил несколько характерных признаков задачи. Среди них были: доска объявлений, оживленное дорожное движение, автобусы, уникальность, окружающая обстановка и память. Используя язык рисунков, он изобразил характерные признаки в виде картинок, показанных ниже.

Абстрактное изображение автобуса напомнило агенту корову. Тасуя карточки снова и снова, он ухватился за идею размещения рекламных листков на коровах. Нужно найти фермы, расположенные в районах с оживленным дорожным движением – например, поблизости от аэропорта, и договориться с фермерами, чтобы они разрешили повесить на коровах клеенчатые таблички размером в два-три фута с рекламными сообщениями.

С целью привлечения внимания можно арендовать за дополнительную плату колокольчики для коров. А если корова, носящая рекламу, вдруг родит теленка, можно будет воспользоваться им для бесплатного размещения рекламных листков. Получается саморазмножающаяся реклама. Какая выгода! Рекламу можно встретить повсюду, но когда люди увидят ее на коровах, они, несомненно, запомнят информацию на всю жизнь.

Идеи в картинках являются средством, позволяющим вам выразить, увидеть или продумать вашу задачу, прибегнув к совершенно новому, уникальному способу.

Резюме

Желая сделать свой бизнес успешнее, творческие деловые люди всю используют язык рисунков, разделяя целое на составные части и по-разному комбинируя свои картинки. Кроме того, символы помогают глубже проникнуть в суть любой ситуации. Одна солидная нью-йоркская рекламная фирма при приеме на работу проверяет потенциальных сотрудников на способность применения языка рисунков с помощью следующего теста.

Делегация марсиан только что приземлилась в Центральном парке. Они не знают ни одного языка землян, но понимают графические символы. Пользуясь рисунками, подготовьте короткую приветственную речь с рассказом о Центральном парке.

Шутки ради попробуйте и вы составить за несколько минут такой «список в рисунках».

Ну как, что у вас получилось?

Иногда вы столь часто повторяете одни и те же слова, что в конце концов ваше воображение становится похожим на кофе, который слишком часто подогревали в

микроволновой печи. Чтобы оживить воображение и ваш подход к делу, необходимо внести соответствующие коррективы. Картинки позволят вам окинуть свои задачи свежим взглядом. Так вы сможете разглядеть идеи, прыгающие по столу, словно цыплята, не желающие попасть в воскресный бульон.

21

ГЛАВА

Умный Тревор

Кто не развивает в себе предусмотрительность, облегчает задачу своим противникам и наверняка будет захвачен.

Сунь Цзы

Мой друг «Умный Тревор» как-то сказал: «Когда выдающийся, достигший успеха в своей области специалист утверждает, что то или это возможно, он почти всегда оказывается прав. Когда же он утверждает, что то или это невозможно, он обычно ошибается».

Очень часто блестящие идеи с ходу отвергаются, так как кажутся нереальными. И это те самые идеи, которые впоследствии кажутся столь очевидными – даже специалистам.

Сколько клавиш у пианино, столько рассказов о специалистах, не придавших значения новым идеям. Филип Рейс, немецкий изобретатель, в 1861 году сконструировал аппарат, который мог передавать музыку, и был очень близок к созданию аппарата для передачи речи. Но специалисты объяснили Рейсу, что в таком аппарате нет никакой необходимости, поскольку «вполне достаточно и телеграфа». Рейс забросил эту работу, а пятнадцатью годами позже Александр Грэхем Белл запатентовал свой телефон.

Бытует мнение, что чем больших высот как специалист вы Достигаете в своей области, тем труднее вам даются новаторские идеи – даже не самые сложные. Это происходит потому, что, становясь высококлассным специалистом, вы склонны сужать, ограничивать рамки мышления. Специализация подобна чистке только одного зуба. При этом вы, конечно, изучите зуб в мельчайших подробностях, но зато от вашего внимания ускользнут все остальные.

Ограничивая круг интересов рамками осуществляемой деятельности, специалисты ищут идеи лишь в границах своей профессиональной компетенции. Это можно проиллюстрировать с помощью следующего изображения двух серых площадей. Площадь справа кажется светлее левой.

Но если вы закроете карандашом границу между площадями, то увидите, что они не различаются по цвету. Иллюзия яркости создается самой границей.

То же происходит и с мышлением специалистов. Предметы или события они ограничивают рамками, которые создают иллюзию правильности или неправильности, хотя на самом деле такие определения просто неправомерны. Сужая круг исследований, специалисты ограничивают и свои возможности.

У неспециалистов же недостаточно профессиональных знаний для возведения подобных границ. В результате они повсюду выискивают идеи. Именно поэтому крупные идеи обычно выдвигаются неспециалистами.

Возведение ограничений помешало «специалистам» из «Юнивак» увидеть огромный рынок сбыта компьютеров. Компьютеры, говорили они, созданы для науки, а не для бизнеса. Аналогичные рассуждения привели к организации в 1905 году грандиозной кампании против

использования новокаина дантистами. Как главный аргумент звучало утверждение, что фармацевты разработали новокаин для врачей, а не для дантистов. Ограниченностью мышления объясняется и то, почему «специалисты» по доставке почты единодушно объявили ущербной концепцию экспресс-почты Фреда Смита. Они мотивировали это тем, что столь высокую цену никто не заплатит даже за необычайную скорость и надежность доставки.

Сэр Клайв Синклер, английский изобретатель микрокалькулятора и телевизора с плоским экраном, отдавал себе отчет в особенностях мышления специалистов. Синклер говорил, что, осваивая новый материал, он читает ровно столько, чтобы узнать основы и необходимые термины данной области. «Излишняя информация, – утверждал изобретатель, – лишь ограничивает мышление».

Излюбленная история «Умного Тревожа» о таких специалистах повествует о ксероксе. Честер Карлсон изобрел ксерографию в 1938 году, но в течение двадцати лет ведущие американские корпорации, включая «IBM» и «Кодак», проявляли, по словам Карлсона, «завидное отсутствие интереса» к его системе ксерокопирования. Ни упомянутые корпорации, ни специалисты по офисному оборудованию не видели рынка сбыта для ксероксов: «Да и кто будет покупать копировальные машины при таком изобилии и дешевизне копировальной бумаги?» Итак, хотите получить свежие идеи – общайтесь с людьми (не специалистами) из других областей науки, техники и т. д.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. *Поговорите с представителем иной сферы деятельности, нежели ваша.* Причем случайность вашего выбора повышает шансы на то, что этот человек подарит вам уникальную идею. Если вы ищете способ, как увеличить товарооборот, спросите об этом священника, учителя, врача, бармена или девочку из отряда скаутов.

Франку Пердью, утверждавшему, что «для того чтобы вырастить нежного цыпленка, нужен крутой парень», специалисты по птицеводству говорили: мол, цыпленок – это всего лишь цыпленок, и покупают его только из-за дешевизны. Пердью устроился на работу в супермаркет и переговорил о цыплятах с сотнями проходящих туда домохозяек. Он открыл то, что ускользнуло от внимания специалистов, занимающихся изучением рынка, а именно: для покупателей цвет и неошипанные перья цыпленка гораздо важнее его стоимости.

Недавно один гинеколог представил новый прибор для оказания помощи при родах. Принцип работы прибора был придуман им во время разговора с дантистом перед осмотром зубов. Как только гинеколог изложил свою проблему, дантист тут же предложил ему нестандартный вариант устройства прибора.

2. *Окружайте себя людьми, с легкостью воспринимающими все новое.* Окружайте себя людьми, которые приветствуют оригинальные идеи и используют их в жизни. Эти люди будут разжигать ваше творческое воображение. Угадайте, какое лицо на рисунке принадлежит «человеку с идеями»?



Итак, окружайте себя людьми:

- ☐ всегда готовыми к творчеству – теми, кто способен предлагать альтернативные варианты решения и высказывать новые мысли обо всех и обо всем;
- ☐ живо интересующимися жизнью, стремящимися жить «на полную катушку»;
- ☐ некомпетентными в вашем деле, но такими, которых нельзя назвать ни невеждами, ни глупцами;
- ☐ остроумными и способными увидеть абсурдность вещей;
- ☐ с иной, нежели у вас, системой ценностей;
- ☐ часто путешествующими и уделяющими внимание всему, что встречается на пути;
- ☐ ненасытными в чтении.

Составьте список друзей, соседей, родственников – всех тех, кто стимулирует ваше творческое воображение, и постарайтесь проводить с ними больше времени. Обсуждайте с ними свои проблемы и спрашивайте их мнение.

Руководитель одной сталелитейной компании обнаружил, что ему становится все труднее набирать людей для работы на заводе. Он обсудил это со своим священником, который предложил подбирать работников через местные церковные приходы. Для поиска прихожан, обладающих необходимой квалификацией, была сформирована «сеть» из трех церквей. Что любопытно, все направленные священниками кандидаты были приняты на работу. Руководитель был потрясен таким результатом. «Священники прислали отличных работников, – сказал он. – Служители церкви отсеивают лодырей, бездельников и никчемных бродяг, направляя к нам только законопослушных граждан с крепкими семьями и знающих, что такое рабочая этика».

3. *Используйте творческое воображение случайных собеседников.* У каждого человека имеется как минимум одна полезная для вас идея. Х. Д. Лоусон свою поистине революционную идею применения приводной цепи для велосипеда почерпнул у одного из официантов своего любимого ресторана.

Некий владелец крупной сети мотелей случайно разговорился о своих делах с мусорщиком и услышал от него следующее: «Я бы на вашем месте продавал в своих мотелях

пиццу. Вы не поверите, сколько коробок от пиццы мы видим в отходах из отелей». Едва мусорщик произнес слово «пицца», бизнесмен тут же представил себе рынок, упущенный им из виду. Наш бизнесмен установил во всех своих заведениях печи для пиццы, и результат был поразительным.

4. *Прислушивайтесь.* Джозеф Кеннеди, наслушавшись уличных разговоров (включая сетования чистильщика обуви), касающихся опасности биржевых спекуляций, успел изъять свои средства из оборота Фондовой биржи до ее знаменитого краха в 1929 году. А тем временем специалисты, вместе с ведущим йельским экономистом Ирвингом Фишером, упорно твердили, что биржа находится в состоянии «высокой стабильности».

Вот, например, Фрида Каплан умеет слушать. Она является основательницей и председателем «Фрида'з фанест» – компании известной и процветающей. В сферу, где господствовала национальная продукция и отсутствовали новаторские идеи, она внесла свежую струю и убедила миллионы американцев покупать фрукты и овощи, о которых наши сограждане слыхом не слыхивали. Каким образом? Каплан внимательно слушала окружающих. Главное ее правило: всегда держите дверь открытой, всегда выслушивайте любого человека, что бы он вам ни рассказывал.

Однажды Фрида Каплан разговаривала с незнакомцем, который спросил, слышала ли она о так называемом китайском крыжовнике. Каплан не встречала ничего подобного, но пообещала при первой возможности взглянуть на этот крыжовник. Через полгода, совершенно случайно, один брокер предложил ей партию китайского крыжовника. Это были небольшие, покрытые ворсинками, с виду совершенно непривлекательные фрукты зеленого цвета.

Но если что и нужно было в хорошей рекламе, так именно они. Фрида Каплан дала им новое имя «киви», которое ей тоже подсказал незнакомец (название связано с известной новозеландской птичкой), и убедила владельца ближайшего ресторана включить в меню десерт из экзотического китайского фрукта. В то же время Каплан напечатала рекламные листки, объясняющие покупателям, что такое киви и с чем его едят. Так благодаря умению слушать Фрида изменила американский стол.

Слушайте внимательно

Вот два простых теста, которые позволят вам оценить себя как слушателя. Здесь нет правильных или неправильных ответов.

Обведите термин, который лучше всего описывает вас как слушателя.

Превосходный, Отличный, Выше среднего, Средний, Ниже среднего, Плохой, Ужасный.

Как бы вы оценили себя как слушателя по шкале 0-100 (100 – наивысшая оценка)? _

Как, по вашему мнению, оценили бы вас как слушателя следующие люди по шкале 0-100?

Лучший друг _

Начальник _

Сослуживец _

Подчиненный _

Супруг _

Восемьдесят пять процентов всех людей оценивают себя как средних или ниже. Менее пяти процентов оценивают себя как превосходных или отличных. По шкале 0-100 баллов средняя оценка равна 55.

При сравнении оценок себя как слушателя и прогнозируемых оценок других большинство респондентов полагает, что их лучший друг дал бы им наивысшую оценку как слушателям, – и эта оценка была бы выше, чем та, которую они дали себе.

Люди обычно считают, что их начальники также оценили бы их выше, чем они оценивают себя. Мы склонны внимательно слушать своих начальников... не важно, из уважения или из страха.

Предполагаемые оценки сослуживцев и подчиненных примерно такие же, как оценки, данные себе как слушателям, и приблизительно равны 55. Но когда мы доходим до «супруга», происходит нечто действительно впечатляющее. Эти оценки значительно ниже средних 55 баллов.

Интересно отметить, что эта цифра устойчиво уменьшается при увеличении продолжительности совместной жизни. Молодожены склонны оценивать супруга на таком же высоком уровне, как и своего лучшего друга. По мере увеличения продолжительности брака оценка уменьшается. Так, в семье, где пара прожила в браке пятьдесят лет, могут много разговаривать. Но, возможно, при этом никто не слушает друг друга.

Ниже даны десять ключей к развитию навыков слушания, которые могут сохраниться на всю жизнь.

Десять ключей

1. *Найти области интереса.* Спросите себя: «Что в этом интересного?»
2. *Оценивайте содержание, а не подачу.* Не обращайте внимание на ошибки говорящего.
3. *Сдерживайте свой пыл.* Не давайте оценок, пока не выслушали все.
4. *Прислушивайтесь к идеям.* Попытайтесь выделить центральные темы.
5. *Будьте гибким.* Используйте четыре или пять различных сенсорных систем, чтобы лучше запомнить содержание.
6. *Работайте над слушанием.* Будьте внимательны, держите свое тело под контролем.
7. *Не отвлекайтесь.* Боритесь с отвлекающими факторами или избегайте их; терпимо относитесь к дурным привычкам и умейте сосредоточиваться.
8. *Упражняйте свой ум.* Используйте трудный пояснительный материал, чтобы заставить мозг работать.
9. *Сохраняйте объективность.* Правильно интерпретируйте неискренние слова; не позволяйте себя запутать.
10. *Используйте тот факт, что человек думает быстрее, чем говорит.* Ставьте под сомнение, предугадывайте, мысленно резюмируйте, оценивайте факты и читайте между строк, прислушиваясь к интонации.

Большинство людей – неумелые слушатели. Результаты тестов показали, что сразу после прослушивания десятиминутной устной презентации средний слушатель слышал, понимал, должным образом оценивал и запоминал приблизительно половину того, что было сказано. В течение сорока восьми часов теряются еще 50 процентов информации, и мы получаем итоговый 25-процентный уровень эффективности. Другими словами, если вы не постарались как следует при слушании, вероятно, вы запомните только одну четверть из услышанного.

Резюме

Приумножайте свои идеи, говоря о ваших проблемах с самыми разными людьми. Как бы вы описали то, что здесь нарисовано?



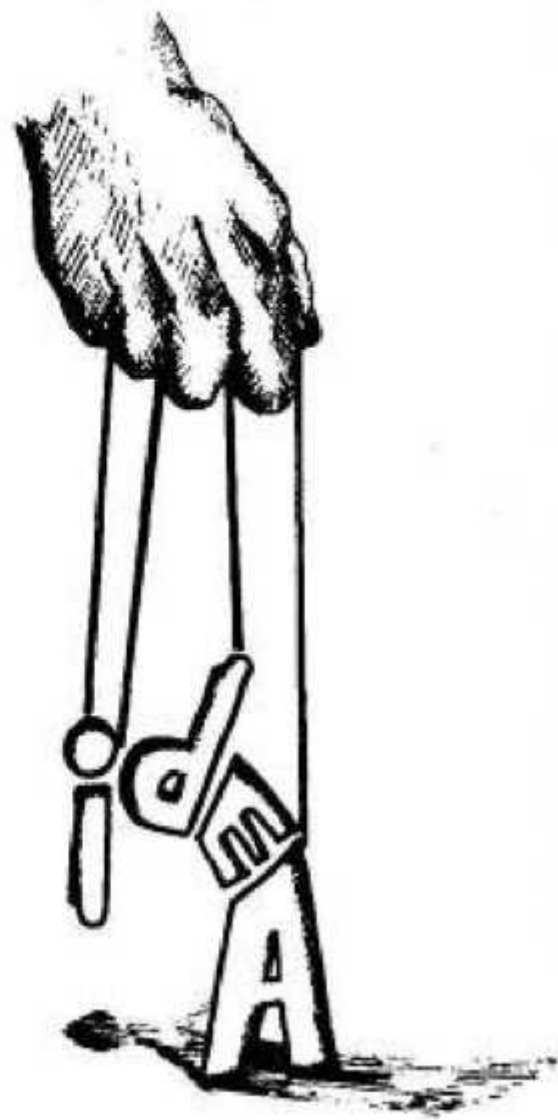
В мире существует множество вещей, которые мы воспринимаем как нечто само собой разумеющееся и замечаем их только тогда, когда нам буквально ткнут в них пальцем. Например, почему на этом рисунке мы видим не шесть отдельных линий, а три группы,

состоящие из двух линий каждая? Потому что мы стали специалистами по группированию соседних элементов. И мы лишь тогда обращаем на это внимание, когда нам укажут, что эти линии могут восприниматься еще и как ряд из шести отдельных линий.

Так и в своей сфере деятельности мы многое принимаем на веру и отдаем себе в этом отчет только после того, как кто-нибудь привлечет наше внимание к данному факту. Разговор с человеком другого рода занятий может натолкнуть вас на золотую жилу, которую вы никогда не увидите, если будете вариться в собственном соку.

Часть 3

ИНТУИТИВНЫЕ ИГРЫ ДЛЯ УМА



Интуитивные игры для ума позволяют вам проникнуть в подсознание и извлечь оттуда готовые идеи.



Слегка наклоните эту книгу и при умеренном освещении рассмотрите расположенный выше рисунок. Многие способны увидеть на нем блеклые цветовые оттенки. Этот эффект известен под названием рисунок Лакиш-Мосса, впервые представленный публике в 1933 году. Вы можете увидеть разные цветовые оттенки. Но независимо от того, как долго и старательно вы будете изучать рисунок, все равно не сумеете объяснить, как это происходит. До сих пор никому не удалось разгадать, почему на этом рисунке появляются краски.

Так же как внутри черных линий находятся загадочные краски, ответы на все наши вопросы содержатся внутри подсознания. Единственное, что нам нужно, – знать, как извлечь из него эти ответы.

Сидит себе человек, занимается своим делом, и вдруг – ба! – ему открывается нечто такое, чего он раньше не понимал. Эйнштейну принадлежат слова: «Величайшая задача... – постигнуть те всеобщие первичные законы, из которых космическое может быть выведено путем чистой дедукции. К этим законам не ведут логические пути, только интуитивные, покоящиеся на сочувственном понимании».

Чтобы решить проблему, нужно верить, что ответ уже содержится в подсознании. Допустим, дома вы положили свои часы не туда, куда кладете обычно. Если вы их поищите, то обязательно найдете.

Уверенность, что часы лежат где-то рядом, будет руководить вами во время поисков. При этом если бы вы не знали, где потеряли часы, ваш подход был бы совсем другим. Теория, лежащая в основе интуитивных техник, также базируется на том, что вы знаете о существовании ответа на вашу задачу. Вам надо только узнать, где и как его искать. И такой подход существенно отличается от подхода, когда вы задаетесь вопросом: «А есть ли вообще решение?»

Крупные компании и университеты постоянно исследуют пути совершенствования интуитивных навыков. В нашу эпоху стремительных изменений приобретение этих навыков становится более важной задачей, чем прежде. Недавно Международный институт менеджмента в Лозанне (Швейцария) изучал работу крупнейших менеджеров из США, Европы, Японии и Бразилии. Согласно полученным данным, преуспевающие менеджеры принимают наиболее важные деловые решения, используя интуицию. Все они описывали интуицию как своего рода яркий свет, льющийся неизвестно откуда.

Следующий раздел содержит техники, в которых задействована интуиция и которые демонстрируют, как использовать преимущества правого полушария мозга и собственное подсознание. Советую освоить все техники данного раздела. Освоение лишь одной-двух, особенно вам полюбившихся, равносильно обучению игре в шахматы путем наблюдения за движением фигур только на одном углу доски.

Остывание

Техника: релаксация.

Краткое описание: техники расслабления для очищения сознания.

Голубые розы

Техника: интуиция.

Краткое описание: способы использования и развития интуиции.

Автобус, кровать, ванна

Техника: инкубация.

Краткое описание: описание инкубации и демонстрация способа ее использования.

Гремучие змеи и розы

Техника: аналогии.

Краткое описание: как использовать личные, прямые, символические и воображаемые аналогии для генерации идей.

Суп из камня

Техника: вопросы на фантазию.

Краткое описание: тренировка управления воображением с помощью вопросов на фантазию и развитие навыков использования фантазии для генерации идей.

Цветовая купальня

Техника: творческая визуализация.

Краткое описание: как использовать цвета, деньги и другие объекты, чтобы пробуждать желательные качества и энергию.

Фантастический ландшафт

Техника: сны.

Краткое описание: как улавливать идеи в снах.

Метод Леонардо да Винчи

Техника: рисунки.

Краткое описание: как использовать наброски, эскизы и рисунки, сделанные от руки, чтобы вдохновлять идеи.

Метод Сальвадора Дали

Техника: гипнагогические образы.

Краткое описание: как вызывать сюрреалистические образы, и как найти ассоциативную связь между этими образами и вашей проблемой.

Не Канзас

Техника: воображение.

Краткое описание: как направлять свое воображение с помощью управляемых сценариев, чтобы найти идеи в неожиданных местах.

Тень

Техника: психосинтез.

Краткое описание: как создать своего собственного духовного наставника, чтобы помочь решить ваши проблемы.

Книга мертвых

Техника: иероглифика.

Краткое описание: как находить идеи в иероглифах из египетской «Книги мертвых».

22

ГЛАВА

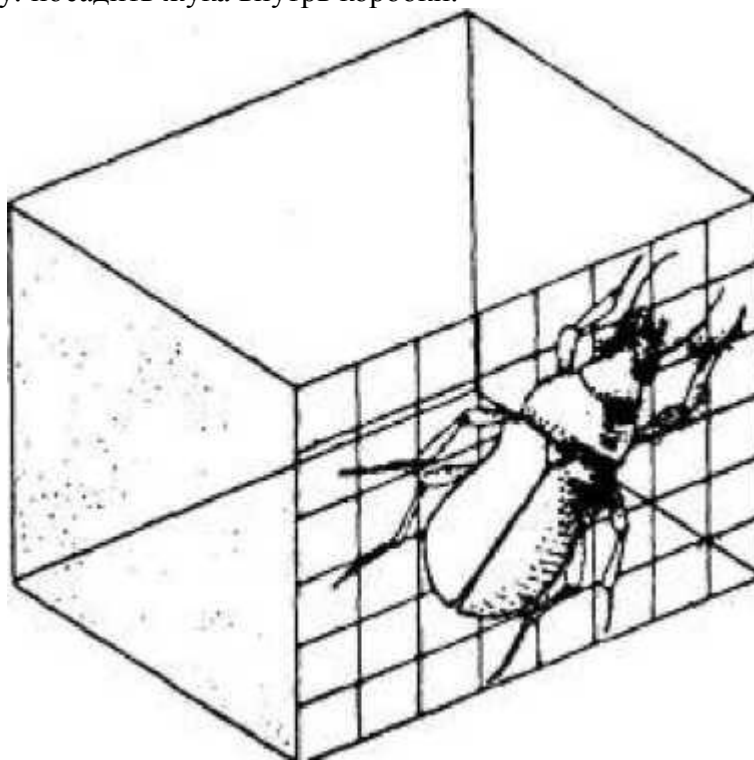
Остывание

Кто предусмотрительно скрывается в ожидании врага, не будет побежден.
Сунь Цзы

Звезды нельзя увидеть днем, потому что яркое солнце делает их слабый свет невидимым.

Сходным образом некоторые мысли нельзя извлечь потому, что их смутные очертания перекрываются активными бета-колебаниями вашего мозга, которые создают вокруг себя такой же шум, как гусаки, играющие в домино.

Задача к рисунку: посадить жука внутрь коробки.



Решение представляется невозможным. Но если в состоянии расслабленности и ясности мыслей вы будете пристально всматриваться в рисунок одну-две минуты, случится нечто странное, и проблема разрешится сама собой: вы увидите жука, сидящего внутри коробки на клетчатом полу.

Вы можете стать медиумом, решающим любую проблему путем медитации и релаксации.

Эти техники ориентированы на поток альфа-частиц, которые движутся медленнее и проникают глубже бета-частиц. Альфа-колебания успокаивают мозг, и благодаря этому вы сможете осознать уже имеющееся там решение.

Вэйи Силби, основатель Кэлвертской группы, имеющей в своем активе триллионы долларов, – чемпион по созданию альфа-колебаний.

Силби, чья визитная карточка представляет его как Главного мечтателя, время от времени уединяется для вдохновения в состоянии сенсорной депривации (выключения органов чувств), при котором он, изолированный от света и звуков, плавает на поверхности теплой воды. «Когда правительство меняло правила регулирования рынка депозитов, я на весь этот период ушел в свой мир.

Мне нужно было подумать о конкуренции с банками. Когда я там плавал, мне пришла в голову идея о том, что лучше не конкурировать с банками, а объединиться с ними. Сейчас мы завершили создание 800-миллионной программы. Часто у нас, людей, есть решения наших проблем, но мы слишком возбуждены, чтобы их увидеть, хотя они находятся прямо перед нами».

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Четыре простые вещи способствуют распространению альфа-колебаний.

1. *Спокойная обстановка:* тихая комната или тихий уголок на природе.
2. *Специальная методика.* Если у вас уже есть любимая техника глубокой релаксации или вхождения в состояние медитации, совершенствуйте ее и как можно чаще используйте. Если нет, прибегните к одной из техник, описанных в этой главе.
3. *Пассивное состояние.* Освободитесь от мыслей. Когда они возникают в сознании, не задерживайтесь на них.
4. *Удобное положение.* Выберите такое положение, в котором вам будет удобно находиться как минимум пятнадцать минут, но при этом вы не заснете.

Техники релаксации **Путешествие в прошлое**

Вспомните период времени, когда вы были совершенно спокойны, расслаблены, ощущали гармонию с самими собой и с окружающими людьми; постарайтесь вспомнить этот период во всех подробностях.

Например, речь может идти о прошедшем отпуске, солнечные деньки которого и теперь согревают вам душу. Ощутите теплоту лучей солнца и песок под ногами. Почувствуйте ласковый морской бриз. Чайки... Корабли... Чем больше деталей вы вспомните, тем глубже будет релаксация. Это состояние способны вызвать картины спокойных, величественных гор, свежего осеннего вечера или солнечного заката. Чем активнее вы практикуетесь в воскрешении приятных воспоминаний, тем сильнее будет связь между этими образами и полной релаксацией.

Каждый раз при вызове таких образов описывайте охватывающие вас приятные ощущения. Скажите себе: «Этот образ вызывает во мне состояние умиротворения, показывает мне путь к благу и пользу сосредоточенности, преисполненные гармонии». Пусть путешествие в прошлое длится до тех пор, пока оно доставляет вам удовольствие. Это может быть и три минуты, и полчаса. Осуществляйте такие путешествия каждый день или просто почаще. Чем больше внимания вы им уделяете, тем активнее влияет на ваш мозг состояние приятной релаксации; а чем сильнее это влияние, тем полезнее оказывается путешествие в прошлое. По мере накопления опыта данная техника начнет оказывать на вас столь благотворное действие, что после нее вы будете чувствовать себя свеженьким как огурчик.

Синдром Джелло¹

Это техника расслабления мышц. Займите удобное положение. Суть метода – расслабить последовательно все мышцы тела, от пальцев ног до макушки. Представляйте, как при расслаблении каждой группы мышц из вашего тела уходит напряжение. Действуйте без особых сознательных усилий. Путем систематического расслабления вы достигнете состояния глубокой релаксации, при котором сознание не напряжено и спокойно и в него проникает негромкий голос подсознания.

1 Джелло – популярное среди американцев желе.

Если вам нелегко последовательно расслаблять группы мышц, представьте себе, что ваше тело – это фигура, состоящая из надутых воздушных шаров. Вы открываете клапаны на ногах, и они начинают выпускать воздух, пока не превращаются в две плоские ленты. Следующим открывается клапан на груди – и ослабевает все туловище. Продолжайте открывать воображаемые клапаны на руках, шее, голове.

Полностью расслабившись, медленно и глубоко дышите животом. Наберите воздух в легкие. Сделайте глубокий вдох, затем медленный выдох. Дышите так до появления ощущений умиротворения и покоя.

Для достижения синдрома Джелло нужно в удобном положении лежа методично напрягать и расслаблять каждую группу мышц (эти группы перечислены в упражнении

ниже). Сконцентрируйтесь сначала на напряжении определенной группы мышц, потом на их расслаблении. Сосредоточьтесь на своих ощущениях, когда мышцы расслабляются.

Запишите на пленку приведенный ниже текст, чтобы под него делать это упражнение. Включите в запись побольше напоминаний о необходимости концентрировать внимание на контрастных ощущениях напряжения и расслабления. Не забывайте о следующем ритме: напряжение – пауза – расслабление.

Закройте глаза. Думайте о том, что все мышцы вашего тела расслабляются... Сожмите руки в кулаки... Расслабьтесь... Подведите кисти рук к плечам... Выпрямите руки и расслабьтесь... Положите ладони на плечи... Расслабьте бицепсы... Теперь вытяните руки вдоль тела и расслабьте их... Сведите лопатки... Расслабьтесь... Нахмурьте брови... Расслабьте мышцы лица... Крепко зажмурьтесь... Расслабьте веки... С силой прижмите язык к небу... Расслабьтесь... Плотно сожмите губы... Расслабьтесь... Отведите голову назад... Наклоните голову вперед... Расслабьте шею... Выгните спину... Расслабьтесь... Втяните живот, напрягите его... Расслабьтесь... Напрягите ягодичные мышцы... Расслабьтесь... Согните ноги в коленях... Расслабьтесь... Подожмите пальцы ног... Расслабьтесь...

Теперь повторите это упражнение, стараясь наилучшим образом снять напряжение в каждой группе мышц. Помните, что в технике «Синдром Джелло» главное – это концентрация внимания на напряжении каждой группы мышц и затем переживание ощущений, когда напряжение покидает ваше тело.

При расслаблении старайтесь дышать глубже, с легкими «всхрапываниями». Дайте возможность потокам воздуха двигаться медленно и естественно. Продолжайте так дышать 10-20 минут.

В состоянии полного расслабления вы почувствуете, как поднимаетесь на совершенно другой уровень ощущений полноты жизни и жизненного пространства. Не беспокойтесь о том, удастся вам или нет достичь глубокой релаксации. Пусть все идет своим чередом, будьте просто пассивны. И вскоре вы станете лежать, ни о чем не беспокоясь, словно некая студенистая масса.

Окоп Трумэна

Гарри Трумэн, занимавший пост президента США в годы Второй мировой войны, стойко переносил все тяготы и напряжение военного периода и держался даже лучше, чем некоторые его предшественники в мирное время. Несмотря на многочисленные проблемы, президентские обязанности не состарили Трумэна, не истощили его жизненные силы. Когда репортер задал президенту вопрос, как это ему удавалось, Трумэн ответил: «У меня есть окоп для ума». Президент объяснил, что так же, как солдат прячется в окопе, чтобы защитить себя, он уходил в свой «окоп для ума», где полностью от всего отключался.

Вы тоже можете создать такого рода убежище.

Закройте глаза, расслабьтесь. Представьте себя в каком-нибудь идеальном для вас месте: в лесу, на берегу моря, в горах, на лугу, в пещере, в окопе, в пустыне – где угодно. Создайте в воображении яркую картину своего убежища. Это может быть образ дома с камином, хижина у океана, спутник на земной орбите или любое другое мирное место, залитое мягким светом.

Теперь это будет ваше особое местечко. При желании попасть туда нужно просто закрыть глаза. Как только вам станут необходимы мир и покой, уединитесь в вашем внутреннем убежище.

Шестнадцатилетняя Дениза Паркер – один из лучших в мире стрелков из лука. Она создала для себя «комнату счастья», куда отправляется, чтобы представить себе предстоящие соревнования. Дениза описала, как она это делает, в статье, опубликованной в «Нью-Йорк тайме».

«Ступени ведут вверх, и ты проходишь сквозь огромную дверь. Там ковры на стенах, шикарная кровать с наполненным водой матрасом, всюду стереоаппаратура, телевизор с

большим экраном и видеомагнитофоном, портреты Тома Круза и Кирка Кэмерона, и камин, в котором всегда горит огонь. Вот куда я отправляюсь перед соревнованиями. Я подъезжаю туда на "порше", вхожу внутрь, ложусь на водяной матрас и просматриваю видеозаписи моих лучших попаданий в мишень.

Позже, во время соревнования, все мне кажется знакомым. Даже на Олимпийских играх я была совершенно спокойна во время стрельбы».

Горячий воздушный шар

Закройте глаза, сделайте глубокий вдох и медленно сосчитайте от 10 до 1. Постепенно полностью расслабьтесь.

Вообразите себе гигантский воздушный шар на утопающем в зелени лугу. Визуализируйте эту картину как можно отчетливее. Вы складываете все свои проблемы и тревоги в корзину шара. Когда она будет наполнена доверху, представьте, как веревка шара сама отвязывается от якоря и шар медленно набирает высоту. Он уплывает по воздуху, далеко-далеко унося груз ваших проблем.

Пусть уходят

Зарыв в землю сосуд с узким горлышком, наполненный орехами, можно поймать обезьянку. Пробегая мимо, она засунет свою руку в сосуд и схватит горсть орехов. Но узкое горлышко не позволит обезьянке вытащить сжатую в кулак руку. Животное не выпустит орехи и тем самым окажется в ловушке. Вы тоже можете попасть в ловушку, если не освободитесь от мешающих вам убеждений, мнений, волнений и тревог.

Если вы попали в тупиковую ситуацию, попробуйте выйти из положения с помощью следующего упражнения. Вообразите, что помеха, мешающая работе вашего ума, представлена каким-нибудь предметом, который вы носите на себе. Скажем, пусть это будет кольцо на пальце. Снимите злополучное кольцо. Вы почувствуете огромное облегчение и расслабитесь.

Теплые камни

Аутогенная тренировка учит прохождению через ряд физических состояний, связанных с изменением состояний сознания. Но многим людям трудно воспринимать такое абстрактное понятие, как релаксация. Большинству из нас куда ближе слова «тепло» и «тяжесть», «теплый» и «тяжелый». Думая о том, что рука становится теплыми, а части тела – тяжелыми, вы занимаетесь чем-то вроде самогипноза, что, в свою очередь, позволяет вам расслабиться.

Представьте себе, что вы лежите на кровати. Ваши руки и ноги будто сделаны из камня. Матрас прогибается под тяжестью вашего тела. Он провисает до самого пола. Закройте глаза, сделайте глубокий вдох и расслабьтесь на несколько минут, затем повторите про себя: «Моим рукам тепло, ноги и руки тяжелые как камни». Ощутите, как тепло разливается по вашим рукам. Прочувствуйте, как ваши ноги и руки становятся все более тяжелыми.

ОМ

Наш мозг от природы очень «разговорчив». Когда вы стараетесь достигнуть полного расслабления, возникают случайные мысли, которые вас отвлекают. Для усмирения «болтовни» сознания, или для ясности мышления, некоторые восточные мистики сосредоточиваются на особом заклинании – звуке, слоге, слове, повторяя его снова и снова.

ОМ – это священный слог индуистской философии, звуки которого наполнены энергией Вселенной. Вы начинаете с произнесения глубокого «О-О-О-О» и заканчиваете звуком «М-М-М-М». «ОМ» – само начало мироздания.

Это заклинание называют еще слогом из трех составляющих: [о], [м], а третий звук – это тишина, из которой и вырастает «ОМ». Иному человеку достаточно краем уха услышать монотонное пение тибетских монахов, повторяющих «ОМ–ОМ–ОМ», и он сразу оценит значение этого слога.

В ходе исследований, проведенных Гарвардским университетом, было установлено, что подобные заклинания очень полезны людям, страдающим гипертонией, в частности у них снижалось артериальное давление. (Для избежания религиозной окраски традиционного заклинания испытуемые использовали нейтральные односложные слова.)

А вот что писал в XIV веке один католический монах: «Выберите слово, состоящее из одного слога, к примеру: "Бог", "рай", "ад". Выберите любое слово, какое вам нравится. И спрячьте его глубоко в сердце – так, чтобы оно никогда не покидало вас, что бы ни случилось. Это слово будет вашей защитой, вашим оружием и в мирное время, и на войне. Этим словом вы разгоните тучи и окружающий мрак. Этим словом вы сразите любые мысли и отправите их в страну забвения».

Многоликость



Кто изображен на рисунке? Если вы видите профиль старухи, смотрящей вниз, незначительная переориентация позволит вам Увидеть молодую женщину, смотрящую вдаль. (Кончик носа старухи – это подбородок молодой женщины.) Если вы сразу увидите молодую женщину, переориентируйтесь на другой ракурс восприятия – и увидите старуху.

Меня фокусировку внимания, вы избавляетесь от первоначального восприятия, и характер изображения меняется. Аналогичным образом, то есть меняя фокусировку, можно освободиться от своих выводов насчет возникших проблем. Когда все старые мысли покинут ваше сознание, это позволит вам отнестись к проблеме более спокойно и расслабленно. Делается это путем воображаемого ухода от проблемы.

Иногда при таком уходе возникают отличные идеи. Данную технику любят использовать консультанты по развитию творческих способностей, с тем чтобы привнести ясность в сознание своих подопечных. В ходе работы над определенной задачей консультант просит клиентов сделать вид, что они заняты совсем другим делом.

Некий консультант предложил своим клиентам, представителям обувной компании, совершить «псевдоэкскурсию», заключающуюся в сознательном уходе от проблемы.

Во время такого вояжа один из менеджеров вообразил, что находится на тропическом острове и с наслаждением прогуливается босиком по песку. Представителя маркетинговой службы это заинтересовало, и члены группы сконцентрировали внимание на вопросе, почему людям так нравится ходить без обуви. Возникло предположение, что здесь играют роль легкость и большая пластичность во время движения. Эти два момента привели к созданию пользующейся в наше время высоким спросом обуви с эластичной двухслойной подошвой.

В другой группе инженеры боролись с проблемой: как использовать новый полупроводниковый полимер. Консультант устроил клиентам воображаемую «экскурсию» по их любимым развлечениям и видам спорта. Один из инженеров подробно рассказал о теннисном матче, в котором все решилось после сомнительного присуждения аута. Инженеры сосредоточились на проблеме, как правильно определять положения аута в теннисных матчах, и внезапно пришла идея о возможности нового применения полупроводникового полимера.

Идея: сделать игровые границы теннисного корта чувствительными к касанию мяча.

Инженеры создали из полимера тонкий кристаллический материал для покрытия границ теннисного корта. На таком материале будет четко отпечатываться место приземления мяча, и тогда никто не сможет это оспорить.

Резюме

Чтобы научиться расслабляться, требуется время. Если шесть дней в неделю вы работаете не покладая рук, попробуйте заняться релаксацией в воскресенье, и, возможно, следующая шестидневка покажется вам не столь тяжелой. С практикой данные упражнения принесут вам облегчение и привнесут ясность в сознание. Когда это произойдет, вы начнете мыслить с той же легкостью, с какой ребенок прыгает через скакалку.

23

ГЛАВА

Голубые розы

Чем гениальнее ваш план, тем меньше людей будут с ним согласны.

Сунь Цзы

Давным-давно жил-был король. Когда пришло время выдавать замуж любимую дочь, он пообещал отдать ее в жены тому, кто подарит ей голубую розу. Принцесса была так прекрасна и умна, что от женихов со всего света не было отбоя. Один подарил ей розу из сапфира, другой – нарисованную голубой краской на фарфоровой чашке, третий – просто увядшую бледную розу. Как-то вечером, гуляя в саду, королевская дочь встретила менестреля и полюбила его. На следующий день юноша явился во дворец, держа в руках обыкновенную белую розу, но принцесса заявила, что роза голубая, и вышла замуж за менестреля.

Безусловно, выбор дочери короля был основан на интуиции. Использование интуиции предполагает принятие решений без обоснования их с помощью доказательств и зиждется на доверии ощущениям и предчувствиям.

Во время Гражданской войны в США Джордж Вашингтон решал самые трудные проблемы, доверяясь только своей интуиции. При этом он запирался в своем кабинете и строго-настрого запрещал беспокоить его до тех пор, пока решение не будет найдено.

Отцы-основатели Соединенных Штатов считали интуицию такой силой, что в напоминание о ее могуществе изобразили на долларовой банкноте недостроенную пирамиду и глаз над ней. Пирамида будет завершена, когда глаз окажется на месте замкового камня, или, другими словами, когда интуитивный компонент нашего сознания начнет играть роль краеугольного камня в разработке идей и принятии решений.

Конрад Хилтон, предлагая свою цену за «Стивенс-отель» в Чикаго, назвал первую пришедшую ему в голову сумму в 200 долларов и победил конкурентов, став впоследствии владельцем крупнейшей сети отелей «Хилтон». Другое знаменитое число связано с именем Генри Гейнца. Его «57» стало торговой маркой одной из самых процветающих торговых фирм своего времени, хотя высококачественная продукция Гейнца насчитывала гораздо более 57 наименований. Джордж Истмен, основатель компании «Истмен Кодак», признавался, что случайно придумал легендарный фирменный знак «К», когда находился в подавленном состоянии.

В интеллектуальном багаже удачливых менеджеров интуиция занимает важное место. Предоставьте такому бизнесмену годовой финансовый отчет предприятия, и он не только увидит сильные и слабые стороны вашей фирмы, но и обрисует перспективы ее развития. Познакомьте такого бизнесмена с проблемами подбора персонала, и он, быстро вникнув в ситуацию, подскажет вам верное решение. А вот от менеджера, лишённого интуиции, вы не дождетесь ничего, кроме общих фраз из какого-нибудь пособия по менеджменту.

Пять способов использования интуиции

Профессор Дэниел Айзенберг из Гарварда изучил опыт работы шестнадцати ведущих менеджеров крупнейших корпораций. Он непосредственно наблюдал за их работой, брал у них интервью и даже предлагал им выполнить различные упражнения, чтобы лучше понять, что же помогает этим людям добиваться успеха.

В результате Айзенберг выявил пять типичных ситуаций, когда менеджеры с успехом используют свою интуицию.

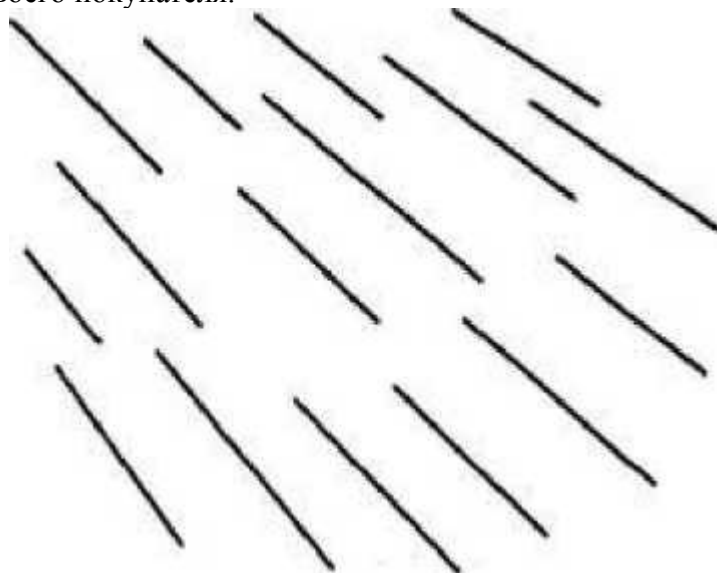
1. Когда вам необходимо уяснить, в чем, собственно, состоит проблема.
2. Когда необходимо в короткий срок реализовать выработанный план действий.
3. Когда необходимо по отдельным фрагментам восстановить общую картину проблемы.
4. Когда необходимо проверить результат аналитических расчетов. Обычно проверка идет до тех пор, пока интуиция и интеллект не становятся «единомышленниками».
5. Когда необходимо принять быстрое решение, не прибегая к глубокому и продолжительному анализу. Чарльз Меррил из Меррил-Линч сказал однажды, что быстро принятое решение у него в 60 процентах случаев оказывается правильным. Если же время позволяет ему тщательно проанализировать ситуацию и принять выверенное решение, оно оказывается удачным в 70 процентах случаев. Однако, по признанию Меррила, эти 10 процентов редко стоят дополнительно затраченного времени.

Менеджер одной кинокомпании как-то заметил, что эффективность работы сотрудников снизилась из-за неудовлетворительного психологического климата в коллективе. Интуиция подсказала менеджеру оригинальное решение: организовать маленький спортивный тотализатор. Идея имела необыкновенный успех и так или иначе вовлекла в свою орбиту каждого сотрудника фирмы.

Теперь они выпускают юмористическую стенгазету, а по окончании спортивного сезона организуют вечеринку, на которой самые удачливые игроки угощают своих коллег по работе. В результате общий психологический настрой улучшился и возросла трудовая отдача каждого сотрудника. И все это благодаря умению менеджера распознать проблему и почувствовать, что нужно сделать для ее решения.

Люди с развитой интуицией обладают исключительной проницательностью, которая помогает им быстро вникнуть в любую ситуацию. Д. Михаласки и Е. Дуглас, декан Технологического института в Нью-Джерси, выяснили, что 80 процентов менеджеров, чьи доходы за последние пять лет удвоились, обладали интуицией, превышающей средний уровень.

Обратимся к примеру Джорджа Ферстнера, основателя «Амана рефрижирэйшн, Инкорпорэйтед» и истории продвижения на рынок микроволновых печей. Микроволновая технология известна с начала сороковых годов, и еще тогда многие специалисты ясно представляли себе, что ее можно применять при приготовлении пищи. Однако все они ошибочно полагали, что новая техника не приживется на потребительском рынке. Ферстнер был единственным, кого совершенно не интересовало мнение специалистов по маркетингу. Чутье подсказывало ему, что он на правильном пути. Его фирма начала выпускать микроволновые печи небольших размеров по цене, не превышающей 500 долларов, и эти печи сразу же нашли своего покупателя.



Внимательно посмотрите на эти линии. Все они исходят из одной точки, расположенной вверху слева, за пределами страницы. Поверните книгу по часовой стрелке так, чтобы воображаемая исходная точка оказалась напротив вас. Слегка наклоните книгу и закройте один глаз. Линии неожиданным образом начнут «вырастать» из страницы.

Проделав данное упражнение хотя бы один раз, вы сможете впоследствии наблюдать эту картину, глядя на рисунок под любым углом зрения. Подобным же образом, как только вы научитесь использовать свою интуицию, ваше сознание часто будет освещаться вспышками озарений.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

В основе интуитивного метода решения задач лежат два основных принципа: необходимость развития интуитивных навыков и необходимость объединения интуиции с логикой.

1. *Необходимость развития интуитивных навыков.* Не пытайтесь объять необъятное. Стремитесь к осознанию ваших интуитивных способностей в плоскости повседневных задач. Как вы ощущаете появление интуитивных решений? Когда это обычно происходит? Тренируйте свои интуитивные способности, пытайтесь предсказать решение прежде, чем ситуация прояснится.

Создавайте условия для успешной работы вашей интуиции, задавая себе несложные вопросы, ответы на которые в форме «да» или «нет» вам заранее известны. Проследите за тем, как возникают ваши ответы. Одни их как бы слышат, другие видят, а у третьих возникают цветовые ассоциации: зеленый цвет – «да», красный – «нет». Затем переходите к более сложным вопросам, касающимся выбора того или иного решения. Начните с проблем, которые вам уже приходилось решать. Фиксируйте слова, образы и символы, сопровождающие ваш ответ. Старайтесь отметить, как они возникают и изменяются от вопроса к вопросу. Наконец, попытайтесь выбрать оптимальные варианты решения несложных проблем, с которыми вы ранее не сталкивались.

2. Объединение интуиции с логикой. Джонас Салк, создатель противополиомелитной вакцины, сказал однажды в интервью: «Я не устаю повторять, что нам следует доверять интуиции. Именно интуиция помогает нам лучше понять законы мироздания. Я считаю, что, объединив интуицию с разумом, мы сможем найти верные ответы на самые насущные вопросы. Эффективное творческое понимание проблем требует совместных усилий разума и логики, ощущений и интуиции.

Предложенные ниже несложные упражнения помогут вам развить интуицию.

ТЕЛЕФОННЫЕ ЗВОНКИ

Прежде чем снять трубку телефона, ответьте на следующие вопросы.

1. Звонок адресован вам или кому-нибудь другому?
2. Звонит мужчина или женщина?
3. Звонит человек, с которым вы не разговаривали уже много лет, или это обычный звонок?
4. Звонок междугородный или нет?
5. После разговора попробуйте предсказать, каков будет следующий звонок, и запишите свои предполагаемые ответы.

РАБОТА

Если вы занимаетесь сбытом или презентациями товара, попытайтесь интуитивно найти ответы на такие вопросы.

1. Сколько сделок я смогу заключить сегодня? На этой неделе? В этом месяце?
2. Выберите одного покупателя и решите, какая расцветка подойдет ему больше – однотонная или пестрая, темная или светлая? Какое у него будет настроение при покупке, радостное или подавленное? Он сделает покупку сегодня или в следующий раз?
3. Где покупателю удастся припарковать машину? На какой улице? Как далеко это будет от вашей фирмы?
4. Какие возражения выдвинет покупатель?
5. Что покупатели будут брать, а что нет?

ПОЧТА

Прежде чем вам доставят почту, задайте себе следующие вопросы.

1. Какой объем корреспонденции ожидает вас сегодня? Сколько вам придет счетов? Сколько деловых писем? Сколько личных? Какие в них будут новости, плохие или хорошие?
2. Будут ли среди них необычные сообщения – например, о том, что вы выиграли приз?

Встречи и переговоры

Попробуйте предсказать настроение людей, с которыми вам предстоит встретиться или вести переговоры. Какие будут эти люди, веселые или грустные? Как они будут одеты? Какой стиль беседы они предпочтут, официальный или неофициальный? Какие цвета одежды будут преобладать? Кто будет заодно с вами, а кто против вас? Попытайтесь предсказать позицию каждого участника еще до начала обсуждения того или иного вопроса, а также общий результат переговоров.

Сэм Уолтон, основатель «Уол-Март», был из тех, кто сумел объединить свою интуицию с разумом. Уолтон нашел новый путь увеличения сбыта товаров, организовав широкую сеть

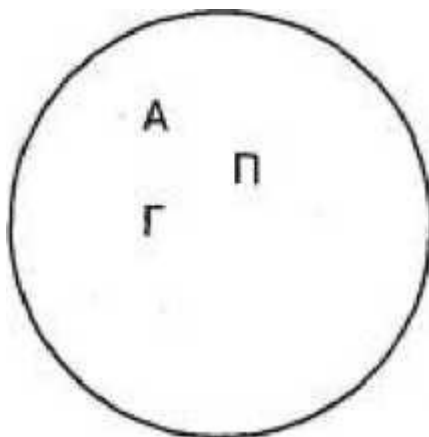
недорогих магазинов в американской глубинке, минуя большие города. Интуиция подсказала ему мысль об установлении между сотрудниками отношений нового типа, не зависящих от занимаемой должности и основанных на принципах социального партнерства. Сейчас опыт Сэма Уолтона преподается во всех бизнес-школах. А ведь в 1962 году он владел всего одним магазином! На сегодняшний день империя Сэма Уолтона насчитывает 1300 универмагов и имеет годовой доход свыше 25 миллиардов долларов. Каждый, кто положился на интуицию этого человека и в 1970 году инвестировал в его предприятие по 1000 долларов, сейчас может продать долю за 500 000!

Решение проблемы

Джордж Турин, профессор Калифорнийского университета в Беркли, так определяет слагаемые интуитивного решения проблемы.

1. Способность понять, каким образом приступить к решению ранее неизвестной вам задачи.
2. Умение увидеть связь между совершенно разными на первый взгляд проблемами и установить соотношения между различными понятиями и предметами.
3. Способность предусмотреть тупиковые моменты при решении проблемы.
4. Способность предвидеть решение задачи в общем виде.
5. Умение признавать верными те решения, которые вызывают ощущение правильности, больше сосредоточиваться не на том, что есть, а на том, что может быть.

Как правило, люди, использующие интуитивный метод решения задачи, редко могут объяснить ход своих мыслей и выделить те аспекты проблемы, которые кажутся им самыми важными.



Б
Э
С

Посмотрите на рисунок. Буквы А, Г, П находятся внутри окружности, а Б, С, Э – за ее пределами. Где, по-вашему, будут находиться другие буквы алфавита? Какой закономерности будет подчиняться их расположение?

Решение этой задачи вовсе не такое головоломное дело, каким может вам показаться. Обратите внимание на форму букв: если в их начертании есть и прямые и изогнутые линии, они располагаются вне окружности, а буквы, образованные только прямыми линиями, находятся внутри нее. Люди с развитой интуицией обычно дают правильный ответ практически сразу.

Владелец Одного туристического агентства организовал сложные и дорогостоящие маркетинговые исследования, а также провел широкую рекламную кампанию с целью дальнейшего развития своего бизнеса. Однако затраты не оправдались, и бизнесмен был вынужден продать свою фирму.

Однажды морозным, снежным январским вечером новый владелец агентства интуитивно понял, что путевки следует продавать там, где люди бывают и в плохую, и в

хорошую погоду – например, в универсамах. Он организовал филиалы агентства при пятидесяти трех супермаркетах, и его дела резко пошли в гору. Так, уяснив, в чем состоит проблема, владелец туристического агентства нашел простое и правильное решение.

«Самописец мыслей»

Записывать свои мысли – это один из способов интуитивного решения проблем. Сядьте где-нибудь в спокойном уединенном месте и расслабьтесь. Запишите на листе бумаги суть вашей проблемы и подумайте над ней несколько минут.

Напишите вопросы, относящиеся к проблеме, например: «Что меня больше всего интересует?», «Что мне следует предпринять?», «Каких результатов я могу добиться?», «Какой из них предпочтительнее?». Затем подождите несколько минут, и, возможно, вы «услышите» ответы. Они могут быть озвучены внутренним голосом или дойти до вас в процессе мысленного диалога с кем-то другим. Запишите эти ответы, не пытаясь их обдумывать. Продолжайте задавать себе вопросы и фиксируйте все «услышанные» ответы до тех пор, пока они не прекратятся. Только тогда проанализируйте свои записи, и, возможно, после этого отыщется решение вашей задачи.

Владелец оздоровительного центра пытался разработать новое средство для похудения. Используя метод «Самописец мыслей», он выделил два факта:

Q люди, соблюдающие диету, пьют много воды;

Q желающие похудеть занимаются физическими упражнениями, используя в качестве ручных гимнастических снарядов разные тяжелые вещи.

В результате предприниматель нашел блестящее решение: выпускать воду в специальных пластиковых бутылках весом в один фунт. При выполнении физических упражнений бутылки используют в качестве гантелей, а после занятий их содержимое выпивают.

Резюме

Разведчикам часто приходится действовать в условиях жесткого цейтнота, не позволяющего осуществить детальный анализ ситуации, так как необходимо моментально реагировать на ситуацию и принимать быстрое решение. Рассказывают, что один агент в поисках верного решения бросал монету: орел означал «да», решка – «нет». Если он ощущал внутреннее удовлетворение от результата брошенного жребия, то делал окончательный выбор в пользу этого решения, если же нет, то выбирал противоположное. И это не было пустой тратой времени: ведь как бы ни упала монета, окончательный выбор все равно был за интуицией. Сам разведчик объяснял свои действия так: «Когда жизнь висит на волоске, ты доверяешь только своему внутреннему голосу».

24

ГЛАВА

Автобус, кровать, ванна

Заставить врага тратить последние силы и полностью сберечь свои; заставить его терпеть лишения и не подвергать им себя – вот искусство побеждать любого противника.

Сунь Цзы

Известный физик как-то пошутил, что все великие научные открытия были сделаны в одном из трех «В» – *bus, bed, bath*¹.

1 Автобус, кровать, ванна (*англ.*).

Действительно, многие ученые признавали, что самые блестящие идеи приходили им в голову, когда они совершенно не думали о своих научных проблемах. Подобное – результат действия принципа инкубации.

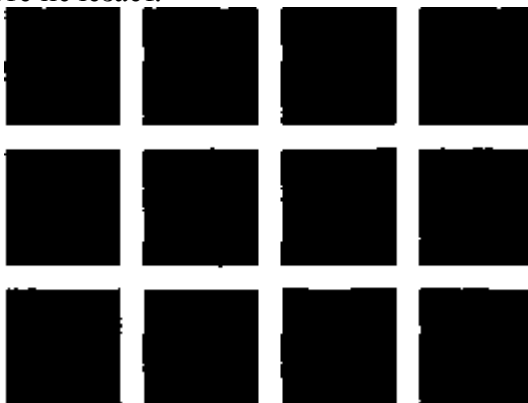
Этот принцип классически продемонстрировал древнегреческий математик Архимед. Правитель Сиракуз, подозревавший, что его золотая корона содержит на самом деле изрядную долю серебра, обратился к ученому с просьбой найти простой метод определения наличия примесей в металлах.

Архимед безуспешно бился над проблемой много дней и наконец, не выдержав, решил на время выбросить ее из головы и принять ванну. Наблюдая, как вода перетекает через край ванны, он неожиданно понял, что короны из чистого золота и из сплава Должны вытеснять разное количество жидкости. Как утверждает легенда, открытие это привело Архимеда в такое возбуждение, что, выскочив из ванны, он голым помчался по улицам Сиракуз, крича: «Эврика!» («Я нашел!»)

Непрерывность процесса инкубации идей осуществляется благодаря тому, что наше подсознание постоянно обрабатывает накопленную информацию. Оно будет продолжать свою до поры до времени невидимую работу, даже если мы отложим рассмотрение нашей проблемы на несколько часов или недель и займемся другими делами. Чем больше мы заинтересованы в нахождении решения, тем выше вероятность того, что подсознание подскажет нам новые идеи.

Вспомним, что писал об этом Бертран Рассел в своем «Завоевании счастья»: «Я обнаружил, что когда мне надо было написать статью на очень трудную тему, лучший план действий был таким: в течение нескольких дней или недель предельно сосредоточить на ней все свои усилия и внимание, а затем положить ее "под сукно". Через некоторое время, вновь взявшись за статью, я, как правило, обнаруживал, что она почти готова. Прежде чем открыть этот метод, я тратил много сил и нервов, особенно если подолгу не замечал прогресса в работе, однако мое беспокойство мне нисколько не помогало, и много времени уходило впустую».

Обратите внимание, как неясные серые пятна удивительным образом появляются в местах пересечения белых линий. Но когда вы концентрируете внимание только на одном пересечении, пятно на его месте исчезает.



Порой решение проблемы, подобно серым пятнам на нашем рисунке, неожиданно возникает после того, как вы перестаете о нем думать. Современная наука подтверждает существование этого феномена, но пока еще не нашла ему объяснения.

В туманный осенний день Уильям Кэррер, двадцатипятилетний аспирант Корнеллского технического университета, ожидал свой поезд на платформе в Питтсбурге. Он уже давно и безуспешно бился над разработкой метода регулирования влажности по заказу одной фирмы

и наконец, устав от бесплодных усилий, решил взять отпуск, чтобы немного отдохнуть. Стоя на платформе, он равнодушно смотрел на окутанное дымкой здание вокзала и убегающие вдаль рельсы, думая лишь о том, насколько опаздывает его поезд.

Внезапно, как будто из тумана, перед ним возникло решение его задачи, позволившее создать новый прибор – воздушный кондиционер. Идея состояла в том, чтобы продвигать воздух через водяной пар, который бы при этом и охлаждался, и изменял свою влажность. Так как степень влажности холодного воздуха повышается при нагревании, то, варьируя температуру водяного пара в кондиционере, можно менять и влажность в помещении. Это изобретение дало толчок развитию целой индустрии новых бытовых приборов по всему миру.

Обратите внимание, как в этом примере решение взять отпуск и отложить на время работу над задачей помогло подготовить почву для рождения новаторской идеи.

Творческая инкубация освободит ваше сознание от искусственно созданных временных ограничений, сделает его более восприимчивым ко всему новому и нестандартному, что обычно и создает условия для необычных решений.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. *Постановка задачи.* Сформулируйте вашу проблему. Попытайтесь в общих чертах определить области знания и последовательность шагов, важных для ее решения, – это поможет разбудить творческие силы вашего подсознания.

2. *Подготовительная работа.* Соберите всю имеющуюся информацию по данному вопросу и подготовьте необходимую литературу. Активно включайтесь в процесс исследования – читайте, размышляйте, обсуждайте, задавайте вопросы специалистам. Действуйте с максимальной отдачей до тех пор, пока не почувствуете удовлетворение от проделанной подготовительной работы.

3. *Установка на поиск.* Обращаясь к своему подсознанию, дайте ему установку на поиск решения проблемы. Используйте, к примеру, такие выражения: «Итак, начинай искать решение. Я буду ждать ответ через два дня!» или: «Действуй. Дашь мне знать, когда работа будет закончена».

4. *Инкубация.* Оставьте вашу проблему в «творческом инкубаторе». Забудьте о ней на какое-то время. Займитесь другими делами; процесс инкубации будет идти без вашего участия.

5. *Эврика!* Никто не знает, сколько пройдет времени, пять минут или пять месяцев, но озарение обязательно наступит!

Иногда гром гремит, но молния еще не сверкает. Раскаты грома осознанных мыслей еще долго будут усиливаться, прежде чем вспыхнет творческая идея.

Один биржевой маклер в течение нескольких месяцев обдумывал новые возможности бизнеса. Он собирал информацию и продумывал вопросы финансирования. Затем какое-то время он и думать не думал о своей задаче. Неделью спустя, когда маклер покупал себе ботинки, его внезапно осенила идея.

Идея: создать торговые точки в зоне интенсивного движения автотранспорта.

Доходы маклера стали складываться из значительных сумм комиссионных и «чаевых», получаемых от фирм, у которых он брал товар на реализацию. Его торговая сеть непрерывно разрасталась.

Преимущества метода инкубации

Инкубационный период дает следующие преимущества.

1. Позволяет отложить принятие окончательного решения на будущее. Эдна Фербер писала: «Рассказ должен повариться в собственном соку несколько месяцев или даже лет, прежде чем его можно будет подавать читателю». Рассказывают, что архитектор, построивший новый жилой комплекс, никак не мог решить, где конкретно проложить пешеходные дорожки между зданиями. Наконец он решил на время отложить решение этого

вопроса, дать ему «повариться в собственном соку». Однажды архитектор заметил, что люди сами протоптали тропинки по газонам там, где это им было удобно. Их выбор и подсказал архитектору окончательное решение.

2. Подключает подсознание к работе над задачей. Выполните простое упражнение: напишите в столбик все буквы алфавита, а напротив них, также в столбик, – произвольные слова. Выделите отдельно написанные буквы и первые буквы в словах. Теперь попробуйте за десять минут вспомнить побольше людей, чьи инициалы совпадали бы с образованными парами букв. Если таких лиц наберется немало, значит, вы научились подключать к работе свое подсознание.

3. Дает возможность через определенное время подойти к проблеме с новых позиций. Сборщик пожертвований одного благотворительного фонда долго размышлял над поиском нетрадиционных способов сбора денег. Так и не придумав ничего нового, он на несколько дней забыл о своей проблеме. Однажды вечером, когда он удил рыбу на берегу реки, ему в голову пришла мысль использовать для увеличения сбора пожертвований зрительский азарт.

Идея: организовать на реке гонки пластиковых уток. Добровольцы фонда принимают ставки и выплачивают премии победителям, угадавшим утку, приплывшую к финишу первой, остальные же деньги поступают на счет фонда.

4. Помогает осуществлению поставленных целей. Определите свою цель. Она может быть как краткосрочной, так и долго временной. Представьте себе, что ваша цель уже осуществилась, и подробно опишите условия, при которых это произошло. Затем напишите в конце страницы: «Это произойдет именно так». Посидите спокойно несколько минут, посмотри те еще раз на условия реализации цели, потом спрячьте этот листок и забудьте о нем. Через несколько месяцев или даже лет, найдя его и перечитав заново, вы с удивлением обнаружите, что ваша цель действительно осуществилась, и именно так, как вы думали.

Резюме

Один известный французский ученый как-то заметил, что практически все хорошие идеи пришли ему в голову, когда он не думал над ними, и таким же образом совершали открытия большинство его современников. Говорят, что даже Эйнштейну необходимо было хорошо выспаться, чтобы справиться со сложной проблемой.

Если задача кажется вам слишком трудной, попробуйте поместить ее в «инкубатор». Пройдет время, и, возможно, когда вы будете меньше всего этого ожидать, перед вами возникнет решение.

25

ГЛАВА

Гремучие змеи и розы

В горах Къянг живет змея шуай-ян. Ударишь ее по голове – она атакует тебя хвостом, ударишь ее по хвосту ~ она попытается тебя ужалить, ударишь ее посередине – жди атаки и хвоста, и жала одновременно.

Сунь Цзы

Сунь Цзы проводил аналогию между поведением змеи шуай-ян и солдата в бою. Полководец считал, что для победы в бою необходимо проявлять упорство в достижении цели, а превыше всего – дух взаимовыручки.

Пусть поиск аналогий, то есть сходных черт нетождественных предметов и явлений, послужит вам мысленным телескопом, через который можно разглядеть новые идеи. Посмотрим, какие аналогии с миром природы вызывают у нас современные изобретения.

Вертолет: может «зависать» в воздухе и лететь назад, как стрекоза.

Иглы для инъекций: скорпион использует острый конец своего хвоста для впрыскивания яда.

Эхолокатор: летучие мыши издают неуловимые для человека колебания и сами же воспринимают их отраженными от предметов, встречающихся на пути.

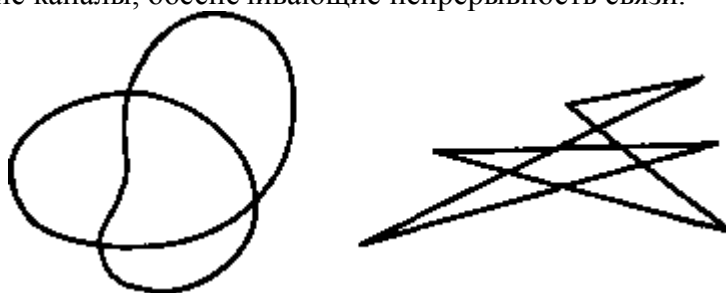
Анестезия: многие змеи используют свой яд для того, чтобы парализовать и лишить чувствительности жертву, прежде чем ее проглотить.

Снегоступы: форма копыт оленей-карибу позволяет им не утопать в снегу.

Танк: черепаха представляет собой живой образец неприступной движущейся крепости.

Самолет: работа «рулевых органов» самолета во многом повторяет работу хвостового оперения птицы.

Что общего между телефонной сетью и телом человека? Компания «Белл» разработала новую самовосстанавливающуюся систему связи, принцип действия которой аналогичен принципу действия системы кровообращения человека. Когда в упомянутой системе связи обрывается или повреждается какая-то телефонная «артерия», происходит автоматическое переключение на другие каналы, обеспечивающие непрерывность связи.



А

В

Человек не может летать как птица или плавать как рыба, но зато он обладает даром воображения, позволяющим устанавливать связи между двумя разными областями знания. Возьмем, к примеру, два ничего не значащих слова – «малюма» и «тукати». Попробуйте представить, какое из них соответствует фигуре А, а какое – В. Известный психолог Вольфганг Келер использовал этот тест, чтобы показать, что люди каким-то образом ощущают устойчивые связи между словом и его зрительным образом: для большинства его пациентов «малюма» соответствовала фигуре А, а «тукати» – фигуре В.

Предположим, моей задачей является усовершенствование обыкновенного карманного фонаря. Для этого я пытаюсь установить аналогии между двумя разными вещами: «усовершенствование карманного фонаря» и «обучение на хирургическом факультете медицинского института».

Я составляю список того, что нужно сделать для изучения хирургии.

1. Достать учебники и пособия.
2. Посещать занятия и беседовать с преподавателями.
3. Научиться проводить анестезию.
4. Постараться оградить себя от всего, что мешает учебе.
5. Делать операции на трупах.

Я изучаю каждое требование, а затем выписываю возникшие идеи.

1. Прилагать к каждому карманному фонарю брошюру по оказанию первой медицинской помощи («учебники и пособия»),

2. Встроить в корпус фонаря радиоприемник и радиопередатчик («беседовать с преподавателями»).

3. Включить в комплект фонаря защитный газовый баллончик («проводить анестезию»).

4. Улучшить изоляцию батареек («оградить себя от всего, что мешает учебе»).

5. Прилагать к каждому карманному фонарю миниатюрный набор инструментов для ремонта («делать операции на трупах»).

Таким образом, найдя аналогии между усовершенствованием карманного фонаря и изучением хирургии, я быстро нашел несколько необычных решений проблемы.

В дальнейшем при использовании аналогий вы обнаружите, что они, подобно плодам растений, проходят несколько стадий формирования, прежде чем превратиться в зрелую идею.

Как превратить незнакомое в привычное

Большинство из нас опасается всего странного и непривычного. Чтобы преодолеть этот страх, нам необходимо понять, в чем состоит необычность нового предмета или явления. Для этого мы мысленно разбиваем его на составляющие, чтобы посмотреть, не поможет ли это лучше понять каждую из них или провести аналогии с чем-нибудь хорошо известным. Обнаружив знакомые черты в ранее неизведанном, мы обычно перестаем считать его странным и непривычным.

Посмотрите на коллаж, составленный из черных и белых пятен. Сначала пятна будут восприниматься вами как нечто непонятное, затем ваше сознание начинает искать смысл в расположении пятен и наконец находит зримый образ бородатого мужчины в белой мантии, стоящего на фоне кустов. Ваша мысль не прекратит поиск, пока не найдет в странных очертаниях пятен изображение.



Такое направление работы нашего сознания объясняет, почему, превращая незнакомое понятие в знакомое, мы даем творческий импульс нашему мышлению, которое начинает поиск новых связей и идей.

Отваживаясь заглянуть в иные сферы, кажушиеся никак не связанными с поставленной задачей, вы увеличиваете свои шансы увидеть ее в ином свете. И в этом вам помогает проведение аналогий.

Чем более странной кажется аналогия – то есть чем более «удалены» друг от друга рассматриваемые понятия, – тем выше вероятность возникновения новой идеи. Например,

если вы ищете способ защиты роз от болезней, то более вероятно, что вы найдете оригинальное решение, если будете искать аналогии с защитой от болезней гремучих змей, а не каких-то других цветов или растений.

Готовясь к открытию ночного клуба, его владелец решил сделать какие-нибудь необычные пригласительные билеты. Он задумался над аналогиями между таблеткой аспирина и приглашением. В результате поиска взаимосвязей и сходных черт таких разных вещей было найдено необычное решение.

Щея! сделать приглашения в виде таблеток.

Всем приглашенным были разосланы круглые коробочки, оклеенные черным бархатом и содержащие голубую таблетку. Прилагаемая инструкция гласила: «Опустить в теплую воду.

Принимать после полного растворения». «Секрет» таблетки заключался в том, что после ее растворения на поверхность воды всплывал листочек целлофана, на котором были указаны адрес нового клуба, время и дата его открытия. Каждое приглашение обошлось хозяину всего в один доллар и десять центов, зато успех нового заведения был ошеломляющим.

Перемешивая несвязанные мысли, вы засеиваете лужайку, на которой могут вырасти невиданные идеи.

Хозяин одного ювелирного магазина искал способ увеличения сбыта дорогих украшений. По его мнению, основным препятствием была неуверенность покупателей в том, что купленные драгоценности подойдут к их гардеробу. Решая эту задачу, хозяин стал искать аналогии между ювелирными изделиями и куклами, на которые дети любят надевать игрушечные платья и украшения.

Идея: изготовить копии драгоценностей из разноцветного картона и разослать их потенциальным покупателям, которые могли бы примерить их дома вместе со своими нарядами, а затем, если бутафорские украшения подойдут, купить настоящее изделие.

Для того чтобы удовлетворить голод, необходимо что-то предпринять. Нельзя сидеть и ждать, что он пройдет сам собой. Надо пойти в ресторан или приготовить себе какую-нибудь еду. Подобным образом, не совершив никаких усилий, нельзя рассчитывать найти новую идею. Один из возможных путей ее поиска состоит в придании незнакомому понятию привычных черт с помощью одного из четырех типов аналогий: персонифицированной, прямой, символической и фантастической. Самой продуктивной является прямая аналогия, и только ее использование требует детального алгоритма. Значение аналогий и их возможное применение станут вам понятны при чтении следующих разделов.

Персонифицированная аналогия

Этот тип аналогий предполагает отождествление себя с какой-то частью проблемы, чтобы посмотреть на нее под иным углом зрения. Если, например, вы проектируете новые часы, попытайтесь представить, как они будут выглядеть с точки зрения стрелок.

Использование персонифицированной аналогии требует полного слияния вашего «Я» с решаемой проблемой. Попробуйте носить ее одежды, разговаривать на ее языке, есть ее пищу, петь ее песни, повторять ее лозунги и сделать ее своим девизом – другими словами, станьте ее плотью и кровью.



Взгляните на рисунок. Вам не кажется, что лицо мужчины является одновременно изображением крысы? В самом деле, очки напоминают уши крысы, нос – ее голову, а контур подбородка мужчины очерчен крысиным хвостом. Таким же полным должно быть и ваше отождествление с проблемой. Чтобы лучше вжиться в образ, задавайте себе такие вопросы: «Как бы я себя чувствовал, будь я?..», «Что бы я говорил, будь я?..», «Что бы он (она)... сказал(а) мне, если бы мог (могла) думать и говорить?»

Т. А. Рич, известный изобретатель, работающий в «Дженерал электрик», писал, что для более полного понимания задачи он иногда представляет себя электроном или пучком заряженных частиц. Даже Эйнштейн, чтобы лучше понять свою теорию относительности, представлял себя световым лучом, движущимся по кривой траектории.

Предположим, вы занимаетесь организацией уличной рекламы и ищете идеи для развития вашего бизнеса. Попробуйте представить себя рекламным щитом. Какими будут ваши ощущения? Какие новые проблемы у вас возникнут? Как бы в этих случаях вы стали рекламировать свой товар?

Если бы я был рекламным щитом, мне наверняка захотелось бы поговорить с проезжающими мимо водителями о предлагаемом мной товаре и самому участвовать в его реализации. Эти соображения дали толчок возникновению идеи.

Идея: поместить на щитах изображения топ-моделей, как мужчин, так и женщин, с указанием номеров телефонов, по которым можно позвонить и услышать, как эти кумиры рекламируют товар и даже сообщают, когда и на каком пляже будут его демонстрировать.

Прямая аналогия

Проведение прямых аналогий является, по-видимому, наиболее продуктивным способом генерирования идей. Эта техника позволяет придумывать сравнения и находить сходства между различными событиями и фактами, равно как и явлениями в так называемых параллельных мирах по принципу: «Если X удачно действует определенным образом, то почему Y не может действовать так же успешно?»

А. Белл сравнил работу внутренних органов области уха с колебанием мембраны и изобрел телефон. Эдисон создал фонограф, проведя аналогии между игрушечной детской воронкой, движениями куклы и звуковыми колебаниями. Подводные сооружения стали реальностью, когда были исследованы поведение и среда обитания моллюсков.

Однажды в конце сороковых годов швейцарский изобретатель Георг де Местраль отправился на охоту. Случайно он и его собака забрели в заросли репейника, плоды которого

тут же прицепились к шерсти собаки и одежде ее хозяина. У большинства людей это вызвало бы легкую досаду, но де Местраль разглядел тут интересную задачу. Придя домой, он исследовал под микроскопом плоды репейника и обнаружил, что их колючки имеют на концах мельчайшие крючки, которые и цепляются за ворсинки ткани и шерсти. Это открытие побудило его задуматься о новом типе застежек.

От замысла до реализации прошло много лет, но сейчас изобретение де Местраля используется повсеместно – от приборов измерения давления крови до экипировки теннисистов.

Используемая аналогия не должна быть слишком сложной или изощренной. К примеру, коллекционирование марок является хобби, однако по некоторым своим характеристикам оно сопоставимо со многими видами бизнеса: и там и там нужно проводить исследование рынка, и там и там используются такие понятия, как запасы, затраты, цена, выгодная сделка и т. д.

Посмотрите на рисунок. При первом осмотре вы увидите только разные варианты пересечения двух линий. Однако, подумав, можно обнаружить, что две пересекающиеся линии образуют 4 отрезка и 4 угла.

$$1 \text{ линия} + 1 \text{ линия} = 4 \text{ отрезка} + 4 \text{ угла}$$

Подобным же образом, «складывая» вашу проблему с произвольным предметом или понятием, можно получить несколько новых идей.

Предположим, мне надо повысить творческую активность на работе. Я произвольно связываю свою задачу с не имеющим к ней никакого отношения обычным бытовым прибором – тостером. Следуя выбранной аналогии, я буду искать идеи для повышения моей творческой активности на работе в свойствах и функциях обыкновенного тостера, то есть попытаюсь найти ответ по формуле: $1 \text{ (творческая активность на работе)} + 1 \text{ (тостер)} = 4 \text{ (новые идеи)}$

Я выписываю основные характеристики и функции тостера.

- ☐ Подключается к источнику электроэнергии.
- ☐ Включается нажатием специальной клавиши или кнопки.
- ☐ Полностью вмещает в себя обжариваемые тосты.
- ☐ Концентрирует излучаемую тепловую энергию на поверхности хлеба.
- ☐ Позволяет делать тосты разных размеров и из разных сортов хлеба.
- ☐ Может «ударить током», если вы попытаетесь достать хлеб ножом или вилкой при включенном приборе.

- ☐ Позволяет делать тосты из хлеба, намазанного маслом или джемом.

Анализируя сделанное описание тостера, я нахожу новые способы повышения моей творческой активности на работе.

- ☐ Мне следует отбросить предубеждение о своем низком творческом потенциале. («Включается нажатием специальной клавиши или кнопки».)

- ☐ Необходимо выявить реальные выгоды от роста моей творческой активности. («Источник электроэнергии».)

- ☐ Необходимо разработать комплексный подход к решению поставленной задачи. («Полностью вмещает в себя обжариваемые тосты».)

- ☐ Необходимо сконцентрировать усилия на новых идеях, а не на обдумывании их обоснованности. («Концентрирует излучаемую тепловую энергию на поверхности хлеба».)

- ☐ Необходимо использовать разные методы творческого поиска. («Тосты разных размеров и из разных сортов хлеба».)

- ☐ Нужно рисковать и выдвигать больше оригинальных идей. («Может "ударить током"».)

- ☐ Следует попробовать скомбинировать разные творческие методы. («Масло и джем».)

Таким образом, используя свою фантазию и обычный тостер, я смог составить целую программу действий по повышению моей творческой активности на работе.

$$1 \text{ (повышение творческой активности)} + 1 \text{ (тостер)} = 7 \text{ (идей)}.$$

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Рассмотрим базовый алгоритм использования техники прямой аналогии:

1. *Сформулируйте задачу.* Пример: владелец магазина пиломатериалов искал способы увеличения сбыта своего товара.

2. Выберите ключевое слово или ключевую фразу относительно вашей проблемы. Ключевым словом было выбрано слово «сбыт».

3. Выберите слово, относящееся к области, явно не связанной с вашей проблемой. Чем более далекой от вашей проблемы будет эта область, тем выше шансы найти оригинальные идеи. Так, аналогии из мира бизнеса при решении деловых задач будут менее продуктивными, чем аналогии из области телевидения или кулинарии. В нашем примере было выбрано слово «компьютеры»-

4. Составьте список понятий, которые ассоциируются у вас с выбранным словом, и выделите из него одно или несколько самых перспективных с точки зрения поиска новых идей.

В список понятий, ассоциирующихся со словом «компьютеры», были включены следующие: наука, параллельное использование, «дружественный» интерфейс, совместимость, программное обеспечение, расширение возможностей использования, система автоматизированного проектирования, использование компьютеров в сфере бизнеса, развлекательные игры.

5. *Ищите подобию и связи между выбранными понятиями и вашей проблемой.*

Не относитесь к поиску аналогий как к чему-то тяжелому и неприятному. Дайте волю фантазии, пусть мыслям будет легко и просторно.

Владелец магазина тщательно проанализировал всевозможные аналогии и остановил свой выбор на следующих понятиях: система автоматизированного проектирования, расширение возможностей использования компьютера и использование в развлекательных целях. Мысленно связав их с задачей увеличения сбыта пиломатериалов, он нашел интересное решение.

Идея: использование компьютера для проектирования будущего дома. С помощью компьютера заказчик сможет сам спроектировать на экране монитора дом какой захочет. Встроенный калькулятор тут же, по желанию клиента, подсчитает стоимость будущего дома. Если цена покажется заказчику слишком высокой, он может упростить конструкцию. Если цена удовлетворяет, можно распечатать проект на принтере. В результате будут строить больше домов, а значит, не залежатся и пиломатериалы.

Новая область понятий, с которой вы связываете свою проблему, так называемый параллельный мир, должна быть вам хорошо известна. Чем больше подробностей, различных ситуаций и событий вы сможете вспомнить, тем лучше. Например, слова «Победитель кубка Стэнли» или «Монреаль канадиенс» дадут вам гораздо больше аналогий, чем просто слово «хоккей». А если вы остановились на слове «ресторан», выберите такое заведение, где не раз бывали, где вам многое знакомо – от меню до интерьера.

Ниже приведен список различных понятий, научных дисциплин, областей знания, другими словами – «параллельных миров», которые можно использовать для поиска ассоциаций с миром бизнеса.

Пользуйтесь этим списком для выбора «параллельного мира» при решении стоящей перед вами задачи, а если он окажется для вас тесен, можно его расширить. Как следующий шаг в выбранной области рассмотрите 4-5 более узких направлений и выберите то, которое лучше всего отвечает сути проблемы и в котором вы чувствуете себя более компетентными.

Ниже следует список различных сфер деятельности, областей и дисциплин, которые имеют что-то общее с деловым миром. Для начала используйте этот список, но обязательно составьте уникальный список параллельных сфер деятельности, который наилучшим образом соответствует вашим знаниям. При выборе параллельной области рассмотрите четыре или пять вариантов, чтобы выбрать тот, который лучше удовлетворяет общим принципам вашей задачи.

Параллельные сферы деятельности

Англия Гавайи
Архитектура Гастрономы
Астрология География
Астрономия Геология
Балет Германия
Бары Гипноз
Баскетбол Гольф
Бейсбол Горная промышленность
Биография Гражданская война
Биология Движение за гражданские права
Большая депрессия Боулинг Джунгли
Бухгалтерский учет Дикий Запад
Ватикан Животный мир
Великие книги Журналистика
Вино Звезды
Война за независимость Иглоукалывание
Вооруженные силы Издательское дело
Вторая мировая война Изобретения
Вычисления Индия
Вьетнамская война Искусство
Искусство танца
История
Кардиология
Карибские острова
Кино
Китай
Комиксы
Композиторы
Компьютеры
Корея
Космос
Кулинария
Курорты
Литература
Луна
Лыжный спорт
Математика
Мафия
Медицина
Метеорология
Мифология
Монастыри
Музыка
Мультипликация
Мыльные оперы
Налоговое управление
Насекомые
Обеспечение правопорядка
Обрабатывающая промышленность
Образование
Океаны
Олимпийские игры

Оптовые торговцы
Оформление интерьера
Охота
Памятники
Парусный спорт
Первая мировая война
Печатное дело
Пилотирование
Питание
Планеты
Политика
Политология
Порнография
Похоронные бюро
Правительство
Профсоюзы
Психиатрия
Психология
Птицы
Пустыни
Пьесы Шекспира
Развлечения
Разговорное радио
Рак
Религия
Рестораны
Рестораны быстрого питания
Рыболовство
Сельское хозяйство
Семинары
Скульптура
Слесарное дело
Солнце
Социология
Специальное образование СССР
Фармакология
Физика
Физиотерапия
Финансы
Фитнес
Фотография
Футбол
Химия
Хирургические практики
Эволюция
Экономика
Южная Америка
Юкон
Юриспруденция
Ядерная физика
Япония
Сталелитейная промышленность

Стоматология
Театр
Телевидение
Телевидение
Теленовости
Теннис
Терроризм
Транспорт
Туристический бизнес
Уборка мусора
Универмаги
Уолл-стрит

Постарайтесь найти в выбранном «параллельном мире» все сведения, которые можно связать с вашей задачей (подобно повару китайского ресторана, использующему все части утки для приготовления блюд национальной кухни).

Предположим, ваша проблема заключается в продаже копировальной техники. Вы произвольно выбираете из приведенного списка «телевидение» и концентрируете свое внимание на телепроповедниках, а затем выписываете их главные характеристики и сравниваете их с принципами продажи копировальной техники. Ваша цель будет состоять в выявлении аналогий, которые смогут подсказать новую продуктивную идею.

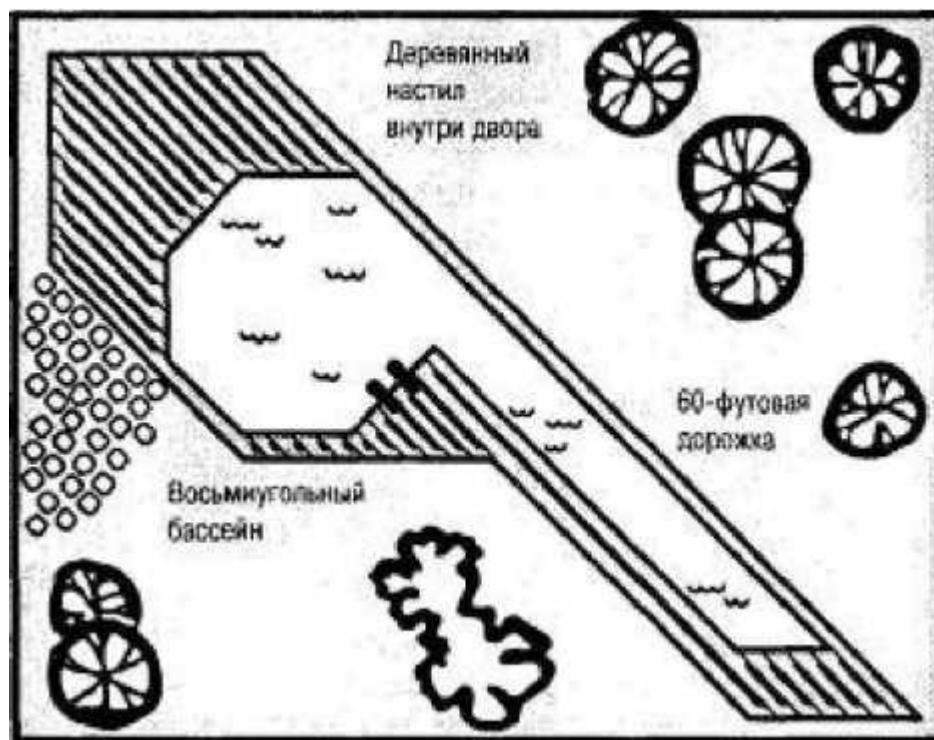
Итак, что у вас получилось?

Кто-то скажет, что проповедники тоже занимаются продажей, торгуя своими проповедями. Кто-то добавит, что они «продают» также надежду, которую вселяют в людей своими речами. Другими словами, надежда – это продукт продукта. А в чем может состоять «продукт продукта» продажи копировальной техники? В новой услуге? В дополнительных удобствах? В повышении производительности? Как вы думаете, если продвигать на рынок «продукт продукта», можно добиться роста продажи своей техники?

Теперь сопоставим ту же проблему с обслуживанием в ресторане. Допустим, что предлагаемое меню разнообразно (аналогия – широкий ассортимент предлагаемой техники), но порядок оформления заказа у официанта (аналогия – торговый представитель фирмы) очень неудобен для клиента: каждое блюдо (аналогия – определенный тип копировальной техники) надо заказывать у конкретного официанта. В этой ситуации одним из решений может быть сокращение номенклатуры продаваемой продукции и упрощение процедуры оформления заказа.

Один мой знакомый хотел построить бассейн, но его не устраивали проекты со стандартными размерами 20 на 40 футов. Ему хотелось иметь такой бассейн, который позволял бы и купаться, и нырять, и делать заплывы. Однако для разработки нового проекта была необходима оригинальная идея. Используя технику прямой аналогии, мой знакомый выбрал для своей задачи в качестве «параллельного мира» игру в гольф и составил следующий список ключевых слов: площадка, лунка, клюшка, экипировка. Сосредоточив свое внимание на двух последних, он стал искать возможные аналогии со своей проблемой.

Посмотрите на рисунок. На нем изображен план бассейна, напоминающий своей формой клюшку для гольфа: модифицированный шестиугольник с общей длиной сторон 23 фута и примыкающей к нему узкой водной дорожкой длиной в 60 футов.



Такая конфигурация бассейна удовлетворяла всем исходным требованиям; кроме того, позволяла на треть сократить расход воды, а также снизить расходы на химическую очистку, фильтрацию и эксплуатацию насосов. Над узкой водяной дорожкой можно было устанавливать легкий тент, «застегивающийся» на молнии – наподобие чехла для клюшек. Мой знакомый признавался, что использование техники прямой аналогии подсказало ему двадцать четыре варианта решения!

Символическая аналогия

Символическая аналогия – это представление ключевых элементов задачи в наглядном виде. Эта техника работает лучше всего, когда вы полностью диссоциируете от ярлыков и слов и просто создаете умственные картины проблемы.

Одним из наиболее известных примеров этой техники было открытие Фридриха фон Кекуле, состоящее в том, что бензол и другие органические молекулы – это замкнутые цепочки или кольца; это открытие явилось прямым результатом символической аналогии, при которой он визуализировал змей, глотающих свои хвосты.

Чтобы опробовать эту технику, закройте глаза и нарисуйте задачу или проблему в своем сознании. Заблокируйте сформулированные в словах мысли. (Это можно сделать, повторяя простое слово типа «ом» до тех пор, пока оно не станет бессмысленным.) Возникающие при этом визуальные идеи могут быть выражены вербально, нарисованы или записаны позже.

Одна группа инженеров использовала символические аналогии, чтобы изобрести компактный домкрат, который удлинится приблизительно на один метр и может выдержать до пяти тонн. Среди продуцированных группой умственных образов были:

- индийский фокус с веревкой, в котором веревка сначала смотана и мягкая, а когда ее разматывают, становится твердой;
- гидравлический принцип эрекции полового члена;
- измерение стальной рулеткой;
- велосипедная цепь с гибкими звеньями, которая становится твердой при натяжении.

Эти образы были объединены, чтобы создать концепцию, на которой в конечном счете была основана конструкция компактного домкрата.

Попробуйте сделать следующее. Вообразите, что ваша задача – создать уникальный дизайн дорожных знаков, которые будут показывать главные перекрестки в поселке.

Изобразите дорожные знаки как свою тему. Повторяйте простое слово, чтобы заблокировать вербальные мысли. Запишите, что вы визуализировали.



Что у вас получилось?

Среди образов и ассоциаций, пришедших мне в голову, были следующие:

□ *Образ ориентиров.* Люди используют ориентиры, чтобы определить местонахождение объектов. Ассоциация: подумайте о знаке как художественном ориентире.

□ *Образ охотничьих собак.* Собаки помогают охотникам, указывая на добычу. Ассоциация: используйте в качестве знака контур животного.

□ *Цвета.* Чтобы обозначить направление, люди используют цвета («поверните вправо у красного дома»). Ассоциация: используйте разные яркие цвета для обозначения главных и второстепенных перекрестков.

Эти образы и ассоциации позволяют развить уникальную идею дизайна: отметьте главные перекрестки гигантскими металлическими животными (возможно, лошадь, бык и волк), которые будут одновременно выполнять функцию произведений искусства и ориентиров.

Отметьте второстепенные перекрестки металлическими птицами (кукушка, сова, сойка). Покрасьте знаки в яркие цвета, например ярко-розовый, желтый и бирюзовый. («Поворачивайте Налево у синей лошади и направо у розовой совы».)

Перед продавцом встала задача заставить аптекарей выставить детский лосьон одновременно в отделах товаров для детей и товаров для взрослых. Он вызвал умственный образ бриллиантового кольца, спрятанного за склянкой с аспирином, и на основе его интерпретации создал эффективную коммерческую рекламу.

Идея: он построил всю кампанию вокруг понятия «скрытые выгоды». Он перечислил все способы, которыми вы могли бы заработать деньги, выставив детский лосьон во взрослом отделе, мелким шрифтом на памятке и приложил к ней небольшую лупу. Этот

рекламный трюк был одним из самых успешных способов продвижения товара в истории компании.

Представьте символические аналогии как воображаемые грибовидные облака (ничего не уничтожающие, ничего не создающие), поднимающиеся из заблокированного сознания. Именно ваша точная интерпретация этих облаков придает им смысл и значение.

Фантастическая аналогия

Эта техника заключается в использовании дара воображения без связи с окружающей реальностью. Для начала следует представить ситуацию, которая позволит найти лучшее решение проблемы. «Фантастическая аналогия» позволяет объединять слова, понятия и предположения с предметами и явлениями, которые, казалось бы, никак не связаны с решаемой задачей. В результате применения данной техники вы обнаружите россыпи необычных ассоциаций и потрясающих идей.

В отличие от художника, который может рисовать все, что захочет, действия бизнесмена ограничены определенными рамками. Использование фантастических аналогий позволяет представить себе наилучшее решение проблемы, потому что позволяет на время забыть о существующих ограничениях. В таких условиях бизнесмен, подобно художнику, может действовать, употребив всю силу своих творческих способностей.

Большая часть наших представлений о бизнесе сформирована не нами, однако они буквально вошли в нашу плоть и кровь. Создавая для себя новую ситуацию, где эти устоявшиеся воззрения не играют никакой роли, мы можем думать и действовать с максимальной творческой свободой. Такая позиция преобразует наши взгляды на реальный мир и освобождает от груза традиционных убеждений. Подобно Господу Богу, вы сможете создать свою Вселенную и реализовать в ней самые смелые фантазии – от сотворения новых звезд до обучения насекомых выполнению небольших деловых поручений.

Специалисты ВМФ США не занимались тренировкой насекомых, но в течение долгого времени изучали возможность использования представителей морской фауны для борьбы с диверсантами на море.

Используя технику фантастической аналогии в целях поиска новых идей, группа ученых разработала секретную программу обучения дельфинов несению охраны на базе ядерных подводных ракетносцев «Трайидент» в Бангоре, штат Вашингтон. Скорость плывущих дельфинов практически не уступает стремительности знаменитого бегуна Карла Льюиса, а их внутренний гидролокатор превосходит по своим показателям те, что смог создать человек. Опыт военных оказался удачным, и в настоящее время исследования продолжаются.

Отложив в сторону традиционные представления, можно придумать новые гипотезы, которые раньше никогда не пришли бы вам в голову. Избегайте рутинных взглядов на свой бизнес, дайте больше простора фантазии и поиску новых решений!

Один владелец магазина попытался представить себе возможные возражения покупателей относительно приобретения его товаров и то, как на это реагировать. Использование техники фантастической аналогии натолкнуло его на мысль представить своих покупателей судьями и вручить им судебские молоточки. Этот неожиданный образ дал толчок для реализации оригинальной идеи.

Идея: перед началом презентации каждому покупателю вручается судебский молоточек. Если у кого-нибудь возникает вопрос или возражение, касающиеся предлагаемого товара, этот человек может постучать молоточком, чтобы привлечь к себе внимание, и высказать свое мнение.

Подобный стиль ведения презентаций очень понравился покупателям, и они охотно делали покупки.

Оригинальные мысли возникают и при объединении различных типов аналогий. К примеру, вы продаете юридическую литературу адвокатам и хотели бы найти новые способы

сбыта продукции. Вообразите себе такую фантастическую ситуацию: все адвокаты выстроились в очередь у двери вашего магазина и умоляют продать им нужные книги, а вы выбираете, кому оказать эту услугу, а кому нет. Затем можно перейти от фантастической аналогии к прямой, а от нее – к персонифицированной. Прямая аналогия для приведенной ситуации может быть, к примеру, из области медицины: пациенты приходят на прием к врачу и ждут, пока он найдет время их принять. В качестве персонифицированной аналогии поставьте себя на место адвокатов или пациентов и попробуйте представить их возможное поведение.

Техника фантастической аналогии позволяет предложить, например, такие идеи.

□ *Избирательный подход к покупателям.* Обеспечьте постоянным клиентам широкий спектр услуг. Чем дольше они являются вашими клиентами, тем больше дополнительных услуг вы будете им оказывать. Можно, скажем, договориться с туристическим агентством о предоставлении скидок, с владельцами ресторанов – о резервировании столиков, с администраторами театров – о бесплатном предварительном заказе билетов для ваших постоянных клиентов. а *Повышение престижа.* Для адвокатов важное значение в их карьере имеют личная известность и признание их квалификации. Поэтому активнее привлекайте адвокатов к сотрудничеству в качестве обозревателей, консультантов, авторов книг и статей.

□ *Удобство обслуживания.* За одно посещение врача можно пройти ряд обследований. Пусть и в вашем магазине покупатели пользуются различными видами информационных услуг, имея возможность приобрести книги, журналы, видеокассеты, получить доступ к компьютерной связи и банку данных. Это позволит вам расширить круг клиентов, часть которых обязательно станут постоянными.

Как растениям необходима подкормка, а истощенному человеку – усиленное питание, так и нашему воображению нужна подпитка – фантастическая аналогия. Она позволяет преодолевать пространство и время или, наоборот, оставаться на месте и спокойно рассматривать проблему с разных сторон и дистанций. Интересно, насколько важной она показалась бы при взгляде с Марса?

Резюме

Вода. Без нее немыслима наша цивилизация. Человечество давно научилось находить источники воды, регулировать ее течение, доставлять ее потребителю и прекращать ее подачу. Подобно управлению водным потоком, человек в состоянии научиться управлять ходом своих мыслей. Используя различные типы аналогий, можно регулировать возникновение образов и ассоциаций и на основании знаний и опыта искать новые решения проблем. Главное в этом процессе – живая творческая мысль. Помните, что застой в мыслях не способен дать начало новой идее.

26

ГЛАВА

Суп из камня

В походе будь быстр, как ветер; во время неторопливого перехода – величав, как лес; при налете и разграблении – разрушитель, как огонь; в отстаивании своих позиций – непоколебим, как горы. Непроницаемый, как тучи, передвигайся с быстротой молнии.

Сунь Цзы

Льву суждено быть львом на протяжении всей его жизни; собаке приходится оставаться собакой. Но человек благодаря дару воображения может представить очень многое, он способен бесконечное множество раз менять свой облик.

Рассмотрим роль, которую играет воображение в истории, основанной на старой восточноевропейской сказке.

Наступила осень, уже похолодало, деревья окрасились в желтый и красный цвета; казалось, листья сначала вобрали в себя силу солнца, а теперь медленно отдавали ее. На полях здесь и там виднелись золотистые тыквы и фиолетовые баклажаны. Повсюду стояли яблони с такими сочными плодами, что можно было буквально ощутить запах сока.

Одежда босого нищего была порвана, волосы у него спутались. Он чувствовал запах жареного мяса, доносившийся из крестьянских кухонь, и его рот наполнялся слюной – бедняга не ел уже два дня. В отчаянии нищий развел небольшой костер на краю деревни, поставил свой котелок на огонь и положил в него небольшой камень. «А что, если из этого камня получится вкусный суп?» – подумал он. Бедняга присел на корточки и представил себе, что действительно готовит похлебку.



Проявляя любопытство, некоторые жители деревни собрались вокруг потрескивающего костра. Они поинтересовались у нищего, что он готовит, и странник рассказал им о волшебном камне, с помощью которого можно приготовить восхитительный суп. «Суп из камня становится только вкуснее с наступлением холодов», – заключил свое повествование нищий. Сельские жители были зачарованы супом и наперебой обсуждали его чудесный аромат. Нищий пригласил их присоединиться к трапезе. Возбужденные крестьяне сказали, что в дополнение к его диковинному супу они принесут с собой другую еду.

Вернулись они с овощами, фруктами, индейками, ветчиной, яйцами, колбасой...

– Теперь помолимся, – сказал деревенский священник.

Нищий подумал:

–А я молю Бога о том, чтобы пища не остыла, пока этот священник ведет свои речи.

Потом он набросился на еду. Он поедал все, что можно было съесть, словно завтра уже не существовало. Кончиком ножа он разрезал четыре омлета и заглотил их вместе с ломтиками жареной ветчины. Он отрезал два куска индейки, подцепил их на вилку и засунул в рот. Туда же последовали вареный картофель и бобы. Затем изголодавшийся бродяга отломил кусок хлеба и тоже съел его, предварительно намазав маслом. Нищий, казалось, не замечал, как деревенские жители хлебали из мисок его «замечательную» баланду. Сам он ел все, что попадалось под руку, включая клубничный пирог.

Насытившись, нищий весь как-то обмяк и некоторое время сидел без движения. Затем встал, упаковал свой камень и ушел не оглядываясь.

Управляя своим воображением, нищий сумел создать иллюзию чудесного супа. Как только крестьяне убедились в том, что суп действительно чудесный, нищий смог насладиться их продуктами и таким образом осуществил свою цель: сытно пообедал. Накормило его собственное воображение. Вот и вы с помощью дара воображения можете исправить положение дел в вашем бизнесе, если просто скажете себе: «А что, если?..», «Предположим, что...»?

Е. Л. Доктору как-то сказал, что записной книжки хватает ему только на три месяца. Он очень любил изобретать. Однажды Доктору рассеянно смотрел на обои, размышляя о том, насколько старой может быть эта бумага, а потом задумался, сколько же лет его дому. Порывшись в памяти, он припомнил, что дом построен в начале века. «А что, если, – подумал он, – перенестись во времена постройки моего дома?» И Доктору представил себе эти времена. Воображение перенесло его в начало столетия, и он приступил к написанию изумительного романа «Рэгтайм», который с ошеломляющей точностью воссоздает все образы, звуки, ароматы и эмоции того времени. Предположение «А что, если...» привело к созданию бестселлера.

Тот же Е. Л. Доктору обнаружил, что Эйнштейн знал, «где собака зарыта». Люди ограничены только границами своего воображения. Некоторые из своих ранних теорий Эйнштейн разработал с помощью чистых размышлений. Например, однажды он задался вопросом: «Что будет, если физические тела одновременно смогут находиться и в состоянии движения, и в состоянии покоя?.. »

Взгляните на эти стрелки-указатели.

Что произойдет, если стрелки будут белыми, а фон черным-Когда вы представите себе белые стрелки, они станут такими же реальными, как и черные. Ваше ощущение стрелок является продуктом вашего воображения.

Воображение включает в себя все то, что вы пережили. Оно настолько пронизывает человека, что многим кажется, будто воображение у них отсутствует. И все же оно составляет основу любого восприятия. Ваше чувство времени, пространства, истории и планы на будущее – все это плоды воображения. Если бы оно у вас отсутствовало, вы не обращали бы внимания на окружающую обстановку, как рыбы не обращают внимания на воду.

Рассуждения типа «Что, если...» – замечательный способ научиться направлять свое воображение к желанной цели. Этот способ уже сам по себе позволяет «расслабиться» вашему эго, а игровая форма идей, которые он вырабатывает, раскрепощает вас еще больше.

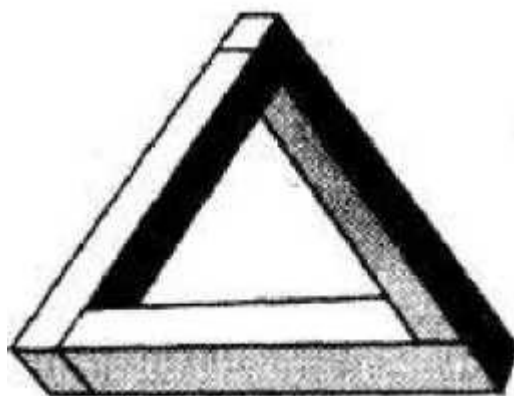
Что случится, если наше отношение к сексу и к пище поменять местами? Означает ли это, что люди станут заниматься любовью прямо в ресторанах? Приведет ли это к появлению многочисленных секс-шопов быстрого обслуживания, встречающихся там и тут? А может, люди тогда полностью откажутся от посещения предприятий общественного питания и запретят детям употреблять такие слова, как «нож» или «вилка»? Возможно, весь процесс поглощения пищи станет происходить за закрытыми дверями, и появятся кинотеатры с показом «пищевых фильмов» про извращенцев, тайком проносящих еду в театр.

Многие шутки рассчитаны на способность людей взглянуть на воображаемую ситуацию по-новому. Возьмите, к примеру, анекдот о хвастливом техасце, проводящем отпуск в штате Мэн. Осматривая крошечную ферму, этот техасец объясняет, что у себя дома, на ранчо, он может сесть в автомобиль и ехать целый день, но так и не пересечь границу своих владений. Фермер из штата Мэн на минуту задумывается, чтобы переварить эту информацию, затем, ковыряясь в зубах, отвечает: «Да-а-а, и у меня была когда-то такая машина».

Тут сталкиваются два разных подхода (собственная земля и автомобиль). Воображение фермера формирует совершенно новое восприятие событий, следуя при этом менее очевидным путем. В данной шутке мы находим нечто забавное. В бизнесе тоже можно найти нечто подобное, что может привести и к успеху.

Рисунок, изображенный ниже, известен специалистам как треугольных Пенроуза. Если следить за белой дорожкой, складывается впечатление перехода наружной стороны

трехмерного треугольника на его внутреннюю поверхность. Однако эта фигура не может быть трехмерной.



Как и в случае с треугольником, мысли человека иногда основываются на абсолютном вымысле, но именно в такие моменты вас может пронзить луч озарения, что приведет к блестящему новаторскому решению. Чтобы пережить этот момент, необходимо использовать шанс, который дает нам воображение, а для этого нужно отказаться от привычного взгляда на вещи, выйти за пределы возможного, стремясь дотянуться до недостижимого.

Вот несколько примеров основных вопросов, подстегивающих воображение.

- ☐ Что, если бы глаза у человека были не только спереди, но и сзади?
- ☐ Что, если бы люди никогда не умирали? Как это отразилось бы на нашей личной, деловой и религиозной жизни?
- ☐ Что, если бы каждые пять лет пол человека менялся и он превращался то в женщину, то в мужчину?
- ☐ Что, если бы деревья стали вырабатывать нефть в больших количествах?
- ☐ Что, если бы люди спали двадцать три часа в сутки, а бодрствовали только один час?
- ☐ Что, если бы каждый трудящийся был обязан усыновить одного бездомного ребенка и заботиться о нем всю жизнь?
- ☐ Что, если бы исчезла мода и каждый, независимо от своего положения в обществе и рода занятий, был вынужден носить ту же одежду, что и другие?
- ☐ Что, если бы по мере старения вы становились только красивее и умнее?
- ☐ Что, если бы международные конфликты решались присуждением победы той стране, которая заставила мир смеяться громче всего?
- ☐ Что, если бы половина органов была у нас на лбу?
- ☐ Что, если бы мы ели на завтрак облака?

После того как вы зададите себе эти вопросы, постарайтесь на них ответить. Что, если бы придумали лекарство, которое разом покончило бы со всеми предубеждениями и фанатизмом?

Как это отразилось бы на телеинтервью с видными деятелями? Что произошло бы с разными политическими группировками? Быть может, появилась бы новая разновидность ненависти, которая заменила бы собой фанатизм? Быть может, люди стали бы более предубежденно относиться к собакам или дубам? Быть может, изменились бы наши политические институты? Быть может, улучшилась бы судебная система? А жизнь? Стала бы она лучше и каким образом? Ну а наша глобальная внешняя политика? Стала бы она менее или, наоборот, более напряженной?

Пытаясь ответить на все эти вопросы, вы развиваете в себе способности к озарениям, выработке новых идей. Допустим, мы задаемся вопросом: «Что, если бы люди, подобно скусам, могли отражать нападение с помощью запахов?» Попытка ответить на этот вопрос рождает идею: зашить в одежду пластиковую капсулу, содержащую синтезированную жидкость скуса. Жертва нападения нажимает на капсулу, и появляется такой сильный запах, что грабитель предпочитает быстренько ретироваться. Чтобы нейтрализовать запах, можно

использовать дезодорант усиленного действия. Ежедневная игра в «Что, если?..» избавит вас от скуки и позволит воссоединить мысли и переживания, ранее не связанные между собой.

«Что, если бы можно было похудеть, записав на бумаге свои лишние килограммы?»

Шея: компьютерное моделирование, которое послужит стимулом для сидящих на диете, демонстрируя им, как они будут выглядеть после того, как сбросят килограммов 10-15.

Уяснив, как управлять своим воображением, вы превратите его не только в средство для ухода от жестокой реальности, но и в серьезного помощника в реальной жизни.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Легче всего начать просто со слов: «Я нуждаюсь в свежих и новых идеях для решения моей задачи. Я на время забуду о здравом смысле и посмотрю, какие свежие и простые идеи смогу придумать. Не имеет значения, насколько странными и оригинальными они будут, ведь никто о них не узнает». Предоставьте себе полную свободу и не оценивайте возникающие идеи с точки зрения трезвомыслия.

1. *Определите свою задачу.* Одна из проблем, касающихся охраны окружающей среды, заключается в том, как избавиться от старых фарфоровых унитазов, которые в настоящее время отвозят на свалки, и без того переполненные. Итак, задача: «Каким образом можно избавляться от унитазов?»

2. *Составьте как можно больше сценариев «Что, если...».* Один из сценариев может быть, к примеру, таким: «Что, если просто выбрасывать фарфоровые унитазы в океан?»

3. *Постарайтесь ответить на вопросы, высеченные вашими сценариями.* Скопления унитазов могут стать для рыб идеальными рифами. Сточки зрения рыб, эти нагромождения фарфора – всего-навсего затейливые скалы с множеством отверстий, где очень удобно прятаться. То, что делает унитазы таким ужасными на свалке (ведь фарфор практически вечен), превращается в свою противоположность в океанских глубинах.

Чтобы найти радикально новое решение давно назревшей проблемы, исключительно важно представить себе мысленный образ или метафору и, совершив воображаемый прыжок, подхватить их и превратить в новые идеи. Например, представим себе, что вы владеете фирмой по производству телевизоров в стране, где купить такое устройство могут позволить себе лишь богатые люди. Кроме того, ваши телевизоры, к сожалению, не выдерживают конкуренции и вам не хватает средств на рекламу. Что делать?

В начале пятидесятих годов нашего века корпорация «Мацушита» столкнулась именно с такой проблемой. Продукция этой фирмы не пользовалась большим спросом, потому что была хуже, чем у конкурентов в Японии да и где бы то ни было вообще. Руководители корпорации отлично знали о том, что телевизор считается у японцев предметом роскоши. В 1955 году президент корпорации «Тошиба» заявил: «Японцы слишком бедны, чтобы позволить себе такую роскошь». «Тошиба» и «Хитачи» делали в то время более качественные телевизоры, но демонстрировали их только на площади Гинза в Токио и в крупных универмагах, давая понять среднему японцу, что товар ему не по карману. Но вот однажды заведующий отделом сбыта корпорации «Мацушита» задался вопросом: «А что, если у японских фермеров все-таки достаточно денег, чтобы позволить купить себе телевизор?». И он приступил к разработке плана сбыта, основанного на своем домысле. Его коммивояжеры начали предлагать телевизоры, обходя дома небогатых фермеров, чего прежде в Японии никто не делал, если это касалось вещей дороже, чем ткань или фартуки. Телевизоры действительно были дороговаты для японских фермеров, но все же они их покупали. Фермерам очень хотелось иметь связь с «внешним миром», и они шли на невероятные жертвы, чтобы этого добиться.

Целенаправленное использование дара воображения приводит к тому, что вы сосредоточиваетесь на том, как решить проблему, а не теряетесь в догадках, будет ли она вообще решена. Как только заведующий отделом сбыта представил фермеров потенциальными покупателями, его фантазии осуществились. Сегодня «Мацушита» широко известна своей торговой маркой – «Панасоник».

Мораль: даже увядший виноград можно превратить с помощью воображения в божественный изюм.

Предположим, вы владелец фирмы и перед вами стоит задача: «Каким образом увеличить сбыт товара?» Интересно, сколько сценариев по типу «Что, если?..» вы сможете придумать. Вот какими они представляются мне.

□ Что, если бы правительство запретило частную торговлю и я вынужден был искать способы, как заставить покупателя приходить ко мне с намерением купить товар?

□ Что, если бы мне пришлось продавать телефон монаху, члену ордена траппистов? Он вынужден соблюдать строгий обет молчания, но, в конце концов, может же он кивнуть головой в знак согласия? Как бы я продал ему телефон?

□ Что, если бы мне нужно было продать за восемь часов товар, который обычно расходуется в течение года?

□ Что, если бы я мог прочесть мысли заказчика еще до того, как открою дверь его офиса?

□ Что, если бы можно было обучить собак продавать мой товар?

□ Что, если бы на презентации товара я вынужден был пользоваться ограниченным набором слов, например, какими-нибудь сорока пятью?

□ Что, если бы все изделия, товары и услуги стоили одинаково: автомобиль стоил бы столько же, сколько карандаш, а дом – столько же, сколько гамбургер?

□ Что, если бы я не мог разговаривать? Как бы я тогда торговал?

Давайте поработаем с вопросами: «Что, если бы можно было обучить собак продавать мой товар?», «Каковы характерные особенности собак?», «Каким образом собаки могут быть связаны с торговлей?».

Характерные особенности собак следующие: этих животных обучают, многократно повторяя одни и те же действия и награждая за хорошее поведение «чем-нибудь вкусненьким». Собаки лают, когда им угрожают. Они преданны, ласковы и стремятся угодить хозяевам, защищают свою территорию. Собаки зарывают кости и гоняются за кошками. Некоторые люди боятся собак.

Какая прослеживается связь между отличительными признаками собак и торговлей? На какие мысли наводит уже знакомый нам вопрос: «Что, если?..» Каким образом собаки могли бы торговать? Как выглядело бы участие собак в сбыте товара?

Вот возможный ход размышлений.

□ *Собаки поощряют за хорошее поведение.* Создайте стимулирующую программу, которая предусматривала бы немедленное вознаграждение по факту успешной сделки. Сразу же платите комиссионные.

□ *Собаки лают, когда им угрожают.* Разработайте систему своего временного устранения дефектов, о которых продавцы будут узнавать от самих покупателей. Поощряйте продавцов, выявляющих такие дефекты.

□ *Собаки – преданные животные.* Создайте систему стимулирования, публично поощряя работников за отличное исполнение своих обязанностей. Награждайте постоянных клиентов подарками или поощряйте их скидками.

□ *Собаки защищают свою территорию.* Внесите коррективы в политику фирмы, предоставляйте торговцам больше самостоятельности. Пусть продавец сам принимает решения на своей территории и действует так, словно это его собственность.

□ *Собаки ласковы и стремятся угодить.* Разработайте план действий, ориентированный на покупателя. Постарайтесь периодически созывать покупателей после продажи, чтобы узнать, как обстоят дела и что еще можно сделать. Каждого клиента поздравляйте с днем рождения, рассылая поздравительные открытки с личным обращением.

□ *Собаки зарывают кости.* Создайте для заказчиков систему премиальных, которая будет поддерживать их интерес к вашей торговой точке на протяжении всего года. Разработайте систему комиссионных вознаграждений, инвестируемых в программу, которой продавцы могут воспользоваться позднее.

□ *Собаки гонятся за кошками.* Разработайте учебную программу, которая научила бы продавцов обоснованно отвечать на все претензии, поступающие от покупателей. Регистрируйте все поступающие претензии. Организуйте соревнование: кто из продавцов в течение недели «отловит» наибольшее количество претензий покупателей, кто сделает больше шагов на пути к их преодолению.

□ *Некоторые люди боятся собак.* Страх исчезает, как только человек осознает, что собака настроена дружелюбно. Учредите премию и выдавайте ее в виде подарка тем покупателям, кто относится к вашей фирме довольно прохладно. Станьте непохожими на других торговцев, установите дружеские отношения с клиентом до того, как заикнитесь на продаже. Станьте для заказчика человеком, решающим его проблемы.

Некогда президент одной швейцарской фармацевтической компании задумчиво произнес: «Если бы нашими клиентами были собаки, кто знает, возможно, наши дела шли бы лучше...» Несколько месяцев спустя он заметил, что немало заказов на антибиотики поступает от ветеринаров. В результате исследования рынка было установлено, что некоторые антибиотики, предназначенные для людей, ветеринары сочли эффективными и для животных. Но фирмы, производящие эти лекарства, как правило, отказывались поставлять их ветеринарам – просто потому, что не хотели менять упаковку и составлять новую рецептуру, ориентированную на животных. Кроме того, бытовало мнение, что все это не отвечает благородным целям медицины. Руководителей фирм беспокоила мысль, не замарают ли их репутацию факт продажи лекарств для животных.

Однако ничто не остановило вышеупомянутую швейцарскую фирму. Она вышла на других производителей и получила лицензии на использование своих препаратов в ветеринарных целях. Вследствие того, что препараты для лечения людей оказались под жестким прессингом цен и правил, ветеринарная медицина стала наиболее доходной частью фармацевтической промышленности. Большая часть прибыли досталась компании, которая заинтересовалась вопросом: что произошло бы, если бы ее «заказчиками» стали собаки. Сегодня эта швейцарская фирма – мировой лидер в области распространения лекарственных препаратов для ветеринарии, хотя, что любопытно, сама она не разработала ни одного такого препарата.

Резюме

Мысленно задавая себе вопросы, вы просчитываете в уме новые возможности. Именно таким образом Спенсер Сильвер добился успеха с помощью клея «ЗМ Пост-ит» для блокнотов. Он изобрел липкое вещество, которое нашло применение в изготовлении блокнотов, и в течение пяти лет продвигал свое детище на рынок, неустанно повторяя: «Что, если мы используем его в таких-то целях?» или: «Что, если мы его используем вот для этого?» В итоге Спенсеру удалось-таки заинтересовать нужного человека, Артура Фрая, и клей, который когда-то никому не был нужен, привлек к себе внимание всего мира!

Другим человеком, сумевшим оценить вопросы-рассуждения типа «Что, если?..», был Перси Спенсер. В 1943 году он на одной из прогулок обнаружил, что пока он стоял перед микроволновым световодом, шоколадная конфета в его кармане растаяла. Продолжая экспериментировать, Перси Спенсер установил, что под действием микроволн лопается воздушная кукуруза. В итоге он коренным образом изменил кулинарные пристрастия американцев.

Кто-то низводит солнце до желтого пятна, тогда как другие – например, Сильвер Спенсер – способны увидеть солнце в пятне от горчицы.

27

ГЛАВА

Правда и ложь

Солнце восходит и, в тот же самый день, не восходит.

Сунь-цзы

Человек с острова Крит сказал, что все критяне – лгуны. Он сказал правду или ложь? Если он сказал правду, то он должен быть лгуном, что делает его утверждение ложным, означая, что критяне правдивы. Но если он солгал, и все критяне на самом деле правдивы, то его утверждение верно, означая, что они действительно лгуны. Другими словами, если он сказал правду, то он лгал, а если он лгал, то он сказал правду. Это утверждение, как это ни парадоксально, и истинно, и ложно.

Этот парадокс вызывает ощущение двойственности и неуверенности, поскольку нас учили не смешивать понятия и мыслить в терминах причин и следствий. Когда я пишу это, я смотрю на венок из цветов. В венке ни один цветок не является «причиной» любого другого, однако все вместе они составляют венок. В чем причина роста желудя? В будущем дубе? Приводит ли происходящее сейчас к тому, что должно случиться в будущем? И, в то же время, является ли случившееся в прошлом причиной того, что происходит сейчас? Если это так, то происходящее сейчас – следствие массы напрямую не связанных с этим событий. Тогда все, и постоянно, обуславливает все остальное динамическим и циклическим, а не статическим и линейным, способом.

Мышление в терминах противоречий и парадоксов – признак творческого мышления. Луи Пастер открыл принцип иммунологии, обнаружив, что некоторые цыплята, зараженные бациллой холеры, выжили. Когда зараженным и незараженным цыплятам привили новую вирулентную культуру, незараженные цыплята умерли, а зараженные выжили. Выжившие цыплята были одновременно больны и не больны. Открытие того, что болезнь могла парадоксальным образом предотвращать болезнь, спасло миллионы жизней за прошедшие с тех пор годы.

На следующей странице есть рисунок пингвина. Это также рисунок кролика. Как один рисунок может изображать двух животных? Это противоречие. Пингвин смотрит направо, а кролик – налево. Немного потренировавшись, вы сможете, как это ни парадоксально, видеть оба изображения по отдельности, а также одновременно.

Изображение пингвина и кролика, существующее в одном и том же месте, – это визуальное противоречие.

С точки зрения логики, невозможно представить, что одновременно существуют две противоположные или противоречивые идеи, понятия или образа. Это такой тип понимания, при котором мыслительные процессы выходят за пределы обычного логического мышления. Если вы объединяете две противоположности, ваше сознание переходит на новый уровень. Приостановка действия логики позволяет интеллекту, не используя логическое мышление, действовать и создавать новую форму. Кружение противоположностей создает условия для появления новой точки зрения, всплывающей из вашего сознания.

Творческие люди толерантны к двойственности и несоответствию. Например, представьте себе одновременно успех и неудачу. Двойственность изменяет то, как мы чувствуем и видим, и позволяет мыслить по-другому. Парадокс успеха и неудачи может привести к мысли о том, что путь к успеху лежит через неудачи. Пример тому – Томас Эдисон. Ассистент Эдисона спросил его, почему он упорно пытается усовершенствовать нить лампочки, потерпев неудачу пять тысяч раз. Эдисон ответил, что он не понимает слова «неудача». «Я узнал пять тысяч вариантов, которые не работают», – сказал он.

Чтобы мыслить в терминах одновременных противоположностей, превратите свой предмет в парадокс и затем найдите полезную аналогию. Предположим, вы хотите заработать много денег. Это желание может вступать в противоречие с тем фактом, что вам не хватает трудолюбия. Парадокс состоит в том, что вы хотите заработать денег, но слишком ленивы, чтобы постараться ради этого. Затем, вы находите аналогию, которая содержит сущность парадокса, например: «Мне нужен свет, но без использования электрической энергии». Решение этой аналогии – в использовании естественной энергии солнца. Наконец, примените этот принцип к вашей первоначальной проблеме, «как заработать денег, когда вы слишком ленивы, чтобы работать». Одно из решений – поехать в отпуск на южные острова и написать книгу о путешествии.

Парадокс Эйнштейна

Специальная теория относительности Альберта Эйнштейна предполагает, что время и пространство не абсолютны. Он хотел «обобщить» свою теорию, чтобы она включала теорию гравитации Ньютона.

Проблема. Главная идея общей теории относительности состоит в том, что притяжение в одном направлении полностью эквивалентно ускорению в противоположном направлении. Подъем лифта с ускорением ощущается как притяжение к полу.

Парадокс. Противоречие выражалось в вопросе: как объект может находиться одновременно в состоянии движения и покоя?

Суть. Движение в состоянии покоя

Аналогия. Чтобы лучше понять природу этого парадокса, Эйнштейн провел аналогию, которая отражала сущность парадокса. Эйнштейн утверждал, что наблюдатель, который прыгнул с крыши дома и в то же время выпустил из рук любой объект, обнаружит, что этот объект останется относительно наблюдателя в состоянии покоя. Эйнштейн понял, что наблюдатель, который прыгнул с крыши дома, не обнаружит в непосредственной близости от себя никаких свидетельств гравитационного поля. Это видимое отсутствие отмечается даже при том, что тяготение вызывает ускорение падения наблюдателя.

Уникальная особенность. Уникальная особенность этой аналогии состояла в том, что видимое отсутствие гравитационного поля возникает даже при том, что тяготение вызывает ускорение падения наблюдателя. Именно эту аналогию Эйнштейн назвал самой удачной мыслью в жизни, потому что она имеет отношение к более широкому принципу общей относительности.

Эквивалент. Эта аналогия и ее уникальная особенность вдохновили эквивалентное понимание, что гравитация, так же как и движение, может влиять на промежутки времени и пространства.

Новая идея. Это вдохновило Эйнштейна на создание общей теории относительности.

Такого рода парадоксальное мышление иногда называют мышлением Януса, по имени двуликого римского бога. Оно предполагает создание парадокса или противоречия путем допущения истинности двух противоположных идей. Вот некоторые примеры из области бизнеса:

- ☐ лидировать, следуя за другими; Q побеждать через поражение;
- ☐ рисковать, проявляя осторожность;
- ☐ искать различия, но формировать общее видение;

- поощрять креативность, но быть практичным;
- создавать сплоченную команду, но одобрять конфликт;
- ставить реалистичные, но сложные цели;
- вознаграждать общие усилия, но создавать благоприятный климат для каждого человека.

Рассмотрим парадокс, который можно сформулировать так: «лучший контроль – отсутствие контроля». Легендарный основатель сети универсальных магазинов «Уол-март» Сэм Уолтон был живым свидетельством этого противоречия. Уолтон обычно находился в офисе только в пятницу и в субботу до полудня, тем не менее «Уол-март» считалась одной из наиболее строго управляемых организаций в сфере розничной торговли.

Кто-то однажды спросил Уолтона, как он мог управлять «Уол-мартом», когда большую часть времени он был вне офиса. В ответ он просто говорил, что это был единственный способ управлять организацией, ориентированной на клиентов. С понедельника до четверга он проводил время на местах, изучая рынок и взаимодействуя непосредственно с клиентами и работниками, чтобы понять, что затевают конкуренты. На самом деле, пока Уолтон был жив, универмаги «Уол-март» по той же причине строились без офиса для директора магазина. Работа менеджера состояла в том, чтобы быть рядом с покупателями и работниками.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Проблема. Генеральный директор заметил, что, когда его компания высоких технологий была маленькой, люди часто спонтанно и неофициально встречались. В ходе этих встреч появлялись лучшие идеи. В результате быстрого роста компании количество таких неофициальных встреч (и хороших идей) сократилось. Он пробовал использовать обычные способы стимулирования креативности (собрания, обеды, вечеринки, круглые столы и т. д.), но они не помогли генерировать новые идеи. Он хотел воссоздать спонтанную творческую обстановку.

Парадокс. Превратите проблему в парадокс. Одно из различий между творческими и обычными людьми заключается в их толерантности к противоположностям. Например, физик Нильс Бор был восхищен, когда обнаружил парадокс, согласно которому свет является и частицей, и волной. Это противоречие привело к открытию принципа дополнительности, за которое он получил Нобелевскую премию. Нужно задаться вопросом: какова противоположность проблемы? Затем вообразите, что и то, и другое существует одновременно.

Пример: парадокс ситуации, в которой оказалась компания, состоял в том, что, если собрания не были спонтанными и неорганизованными, они не способствовали появлению новых идей.

Суть. В чем суть проблемы? Резюмируйте суть в названии книги, которое охватывает сущность и противоречие проблемы. Сведение парадокса к названию книги помогает работать с ним и позволяет легче понять его, например:

- цель продаж: «Сфокусированное желание»;
- работники разного уровня: «Сбалансированный беспорядок»;
- сезонные циклы продаж: «Взаимосвязанные паузы»;
- регулирование рождаемости: «Надежные перебои»;
- природа: «Рациональная импульсивность».

Пример: в нашем примере генеральный директор резюмировал парадокс в названии книги «Неорганизованные собрания».

Аналогия. Найдите аналогию, которая отражает сущность парадокса. Придумайте как можно больше аналогий и выберете наиболее подходящую.

Пример: наш генеральный директор нашел подходящую аналогию в природе. Он подумал о серебристых чайках, которые очень неорганизованно питаются отбросами, но успешно выживают.

Уникальная особенность. Какова уникальная особенность этой аналогии? Творческие идеи часто предполагают применение уникальных особенностей одного предмета к другому.

Пример: в нашем примере генеральный директор решил, что уникальная особенность его аналогии состоит в *питании отбросами*. Чайки собираются ради легкой добычи, когда рыбаки выбрасывают ненужную рыбу и куски рыбы назад в море.

Эквивалент. Используйте эквивалент этой уникальной особенности, чтобы прийти к новому пониманию.

Пример: эквивалент этой уникальной особенности мог бы состоять в том, чтобы заставить людей собираться вместе ради приличной еды за недорогую цену.

Новая идея. Компания будет подавать недорогие деликатесные блюда в своем кафе. Дотируя стоимость деликатесной пищи, генеральный директор поощряет служащих собираться в кафе (подобно серебристым чайкам, привлеченным легкой добычей), чтобы встретиться в неофициальной обстановке, пообщаться, обменяться идеями.

У. Дж. Дж. Гордон использовал эту стратегию для разработки чипсов *Pringles*. Перед компанией стояла задача создать новые картофельные чипсы и упаковку, которая будет более эффективна и не потребует заполнять пакет таким количеством воздуха, которое превышает объем самих чипсов. Парадокс состоял в том, что чипсы должны быть упакованы более компактно и при этом не ломаться. «Название книги», которое выражает суть этого парадокса, было «Компактная неразрушаемость».

В качестве аналогии они выбрали укладку опавших листьев в мешок осенью. Когда вы пытаетесь засунуть сухие листья в полиэтиленовый пакет, вы сталкиваетесь с определенными трудностями. Но когда листья сырые (уникальная особенность), они мягкие и легко изменяют форму. Влажный лист принимает форму соседнего листа, оставляя лишь немного воздуха между ними. Смачивание и формовка сухой картофельной муки позволило решить проблему с упаковкой, и это дало начало чипсам *Pringles*.

Несколько лет назад я проводил семинар с группой инженеров, которые работали на литейном заводе, где производили пескоструйную очистку кованных металлических деталей. Для очистки деталей они использовали песок, но он попадал в полости, и, чтобы убрать его оттуда, требовалось много времени и денег. Парадокс состоит в том, что для очистки деталей частицы должны быть *твердыми* и в то же самое время *не твердыми*, чтобы их было легко удалить. Для описания сущности проблемы было использовано «название книги» «Исчезающая твердость». Это навело их на мысль о *льде* как аналогии. Уникальная особенность льда состоит в том, что он *тает*. Решением проблемы стало производство частиц из сухого льда. Твердые частицы будут очищать детали и затем превращаться в газ и испаряться.

Парадоксальное мышление – это «сырой» мыслительный процесс, который игнорирует общепринятые правила обычного логического мышления. Оно похоже на свет, в котором волновая и корпускулярная природа являются двумя сторонами одного явления, характер которого не может быть выражен логически. Свет, по-видимому, одновременно непрерывный и дискретный, и эксперименты показывают, что он ни непрерывный, ни дискретный. Но на уровне, находящимся вне логики, мы знаем, что есть единство, в рамках которого противоположности совместимы, – «и/и» вместо «или/или».

Общественно полезное предпринимательство

Подумайте о двух антагонистических понятиях: один человек делает деньги, а другой занимается общественно полезной деятельностью. Используйте «и/и» вместо «или/или», чтобы создать новую концепцию бизнеса.

Проблема: как объединить бизнес с социальной активностью.

Парадокс: сегменты общества, связанные с бизнесом и социальной активностью, отделены друг от друга и имеют различные цели. Деловой сегмент ищет прибыль. Социально активный сегмент ищет общественное благо.

Суть: общественно полезное предпринимательство

Аналогия: католический орден иезуитов, единственная действительно эффективная глобальная некоммерческая организация.

Уникальная особенность: иезуиты используют смешанную систему ценностей, при которой они объединяют работу для церкви с работой для людей. Когда они находят новаторское решение проблемы в одной части мира, они применяют его к проблемам в другой части.

Эквивалент: эквивалент этой уникальной особенности может состоять в объединении социальной активности и бизнеса. Бизнес был бы «церковью», а социальная активность – «работой для людей», – на самом деле, это смешанная система ценностей при глобальном партнерстве между социально ответственными предпринимателями и бизнесом.

Новая идея: создайте организацию, объединяющую близкие инновации, чтобы усилить их эффект, и формулируйте идеи так, чтобы можно было перенести их с местного на глобальный уровень. В качестве примера рассмотрим компанию *Cemex*, являющуюся крупным мексиканским производителем цемента. Они придумали план, который поощряет семьи в городских трущобах копить деньги на цемент для строительства дома, а затем предусматривает прокладку инженерных коммуникаций по льготным ценам. Общественным активистам понравилась эта программа, так как она позволяет надеяться на уменьшение случаев насилия в семье, вызванного перенаселенностью. И в принципе это выгодно для *Cemex*, поскольку это создает новый рынок для их продукции.

Cemex сотрудничала с активистами борьбы со СПИДом, которые создали сеть, подобную существующей в компании *Mary Kay*, чтобы обеспечить сексуальное образование и обучение профилактике СПИДа по всей Мексике. Их стратегия предполагала использование существующей системы распространения, созданной активистами борьбы со СПИДом, и выплату комиссионного вознаграждения преподавателям безопасного секса за направление к ним покупателей цемента.

Это партнерство позволяет активистам борьбы со СПИДом улучшить качество жизни многих людей и находить новые варианты получения денег на их проекты.

Cemex планирует объединять усилия с подобными сетями общественных активистов, чтобы распространять цемент по всей Мексике и в других местах, тогда как активисты борьбы со СПИДом планируют использовать свою сеть, чтобы продвигать другие товары, которые улучшают качество жизни и дают деньги для их деятельности.

Dar urn jeito

Dar um jeito – используемое в Бразилии выражение, которое в свободном переводе означает «нет неразрешимых проблем и непреодолимых препятствий». Именно такую установку принял доктор Рандас Батиста из бразильского города Куртиба, когда многие его пациенты умирали от застойной сердечной недостаточности. Когда сердце ослаблено недостаточностью, оно пытается компенсировать ее, наращивая мышцы, чтобы облегчить сокращения, а это приводит к его увеличению. Но поскольку левый желудочек сердца увеличивается, он становится менее эффективным для прокачки крови через тело.

Доктор Батиста испытывал недостаток в ресурсах, необходимых для принятого в Америке лечения этой болезни – лекарственной терапии и пересадки сердца, – поэтому он придумал радикальное решение. Его решение состояло в том, чтобы удалять части сердца для его уменьшения. Доктор Батиста описал это решение как парадоксальное, потому что вы отрезаете часть сердца, чтобы сделать его сильнее. Хирурги во всем мире извлекают новые уроки из процедуры доктора Батисты.

Резюме

Рассмотрим противоречие зеркала: почему зеркало очевидно инвертирует левую и правую сторону, но не верх и низ? То есть почему буквы в книге перевернуты задом наперед, но не вверх дном, и почему в зеркальном отражении левая рука – это правая, а правая – левая? Когда мы смотрим в зеркало, представляем себя перевернутыми слева направо, как будто прошли через стекло, чтобы выглядеть иначе. Из-за этой традиционной точки зрения мы не можем объяснить, что происходит с зеркалом.

Чтобы понять зеркальный образ, вы должны в психологическом отношении полностью изменить способ, которым воспринимаете свое отражение. Представьте, что ваш нос и затылок поменялись местами: если у вас нос направлен на север, то нос вашего двойника направлен на юг. Проблема состоит в оси, проходящей через зеркало. Вы должны вообразить себя перевернутым или «вдавленным» задом наперед. Встаньте перед зеркалом, указывая одной рукой на восток, а другой – на запад. Махните восточной рукой. Отражение в зеркале махает восточной рукой. Его западная рука показывает на запад. Его голова вверх, а ноги вниз. Как только вы рассмотрите зеркало с этой парадоксальной точки зрения, вы поймете зеркальную ось.

Психологическое изменение способа восприятия своего отражения помогает понять зеркало. Таким же образом, парадоксальное мышление может привести к новому пониманию или революционной идее.



Фантастический ландшафт

Сломить сопротивление врага без борьбы – вот верх совершенства.

Сунь Цзы

Сны – это кладезь идей. Сновидения включают в себя разного рода комбинации, перестановку местами предметов и событий и даже решения задач, которые невозможно было бы получить в бодрствующем состоянии. Идеи мерцают в снах, как огоньки велосипеда в тумане.

Многие сны настолько поразительны, настолько переполнены странными деталями, что, кажется, не поддаются интерпретации. Другие сновидения можно сравнить со стихами, представляющими собой своеобразную квинтэссенцию происходящего в реальной жизни.

10 ноября 1619 года морозной ночью в Германии молодой аристократ видел длинный сон. Проснувшись, он записал увиденное во сне в тетрадь, известную теперь под названием «Дневник снов». В этой тетради была детально разработана новая система мышления. Той ночью сон молодого человека изменил ход развития науки и западной цивилизации. Многие из современных научных подходов основаны на записях этого молодого аристократа по имени Рене Декарт. Роберту Льюису Стивенсону снились его еще не написанные романы. Физику Нильсу Бору открылась во сне модель атома. Благодаря своему сну о падающем свинце Джеймс Уатт произвел революцию в области производства боеприпасов. Дмитрию Менделееву приснилось решение задачи о расположении химических элементов в его будущей таблице. Поэму «Кубла Хан» Сэмюэль Тейлор Кольридж увидел тоже во сне – до того, как написал ее на бумаге. Ну что, примеров достаточно?

Психологи, занимающиеся данной проблематикой, утверждают, что каждую ночь мы видим примерно шесть снов, но, по большей части, склонны их забывать. Вы можете научиться управлять своими сновидениями, выделять их героев и четко запоминать любой сон.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. *Сформулируйте стоящую перед вами задачу.* Напишите свою формулировку на бумаге несколько раз, и потом, перед отходом ко сну, повторите ее для себя еще несколько раз. При необходимости проделывайте это снова и снова. Мозг должен основательно поработать над проблемой, прежде чем включится подсознание.

2. *Если вы не запоминаете снов, просыпайтесь – например, с помощью будильника – на полчаса раньше, чем обычно.* Это увеличит ваши шансы проснуться во время сновидения, а не после него. После пробуждения полежите спокойно. Продлите это состояние насколько возможно. В течение всего времени, пока вы размышляете об увиденном во сне, не позволяйте утренним заботам прерывать ваши мысли. В противном случае сны исчезают, подобно кораблям, пришвартовавшимся к туманному берегу. Поэтому записывайте свой сон сразу, как только его обдумаете.

3. *Записывайте содержание сна в дневник.* Держите этот «журнал снов» рядом с кроватью и фиксируйте в нем все детали – все, что припомните. Описывайте наиболее яркие моменты. Если вы не в состоянии вспомнить сон, пишите все, что приходит в голову, – такие мысли часто вытекают из сна и дают ключ к его восстановлению.

4. *Когда сон будет записан, задайте себе следующие вопросы.*

о Какие люди, места и события во сне имеют отношение к моей задаче?

о Каковы главные герои сна?

о Как все это может быть связано с моей задачей?

о Изменилось ли после сна существо вопроса?

о Какие детали сна могут помочь решению задачи?

о Какие ассоциации, возникающие после сна, могут вам помочь решить проблему?

о Ответы на какие вопросы дает этот сон?

5. *Возьмите один-два образа или идеи из вашего сна и постарайтесь вызвать у себя «свободные ассоциации».* Записывайте все, что приходит в голову. Вскоре приснится следующий сон, и ваша интерпретация продолжится.

6. *Ведите дневник регулярно.* Записывайте свои сны каждый день. После того как вы начнете их фиксировать, вам будет все легче воспроизводить подробности. Вы станете замечать, какие темы повторяются и что появляется нового, каковы его оттенки. Ваши сны будут становиться богаче, наполняться метафорическим смыслом.

Со временем вы обнаружите, что в основе сновидений лежит ваш жизненный опыт – как прошлый, так и настоящий – и что сны оказывают несомненное влияние на вас и ваши проблемы. На рисунке черно-белые пятна перемешаны, но в них заложен определенный смысл. Можете ли вы определить, что здесь изображено?



Большинство людей не в состоянии быстро определить, что изображено на картинке. Хорошо, я не буду вас мучить: это голова коровы. Она находится в левой половине рисунка. Темная область ближе к нижней его части – это коровий нос. Если вам все еще трудно распознать голову животного, попробуйте посмотреть на рисунок издали.

Идеи, рожденные во сне, можно сравнить с изображением этой коровы – они так же неуловимы и так же реальны.

Владелец магазина товаров для досуга имел приличный доход, но хотел большего. После того как он решил использовать для достижения своей цели такое состояние, как сон, ему приснилось, что он сидит на берегу моря во время шторма. Все золото, которое ему удалось найти на песке, он спрятал в скале, возвышающейся за его спиной. Дул ветер. Вдруг ударила молния и расколола скалу. Золотые слитки взметнулись вверх и закружились в воздухе. Затем они упали на вершину скалы.

Владелец магазина так истолковал приснившееся: он не один в бизнесе – существует много других магазинов, торгующих товарами для досуга, и разбросаны они по всему городу. Золото, скрытое в скале, олицетворяло потенциальную выгоду для них всех. Когда золотые слитки были освобождены, они осели на вершине скалы, собрались в одном месте и стали вновь достигаемыми. Толкование сна привело владельца магазина к идее.

Идея: арендовать здание, во всех помещениях которого будут представлены товары одной тематики.

Он арендовал семиэтажное здание и превратил его в гигантский центр торговли игрушками, коллекционными материалами и товарами для умелых рук. Затем он убедил владельцев других магазинов того же профиля взять у него торговые площади в аренду.

В магазине продаются сотни тысяч наименований товаров, привлекающих внимание умельцев.

Кроме того, в торговом центре предлагают обучающие курсы живописи, переплетного дела, изготовления витражных стекол, керамики, домашнего ремонта, слесарно-водопроводного дела – словом, в центре учат выполнению практически любой работы в домашних условиях.

Иногда кажется, что идеи, глубоко укоренившиеся в наших умах, и самые сокровенные мысли только того и ждут, чтобы явить себя миру.

Один психолог, раздосадованный своей неспособностью найти новую тему для семинара, решил поискать ее во сне. И приснился ему человек, носивший свои половые органы в маленьком коробе на спине. Его пенис самостоятельно отправлялся искать себе приключений. Раз этот человек прилег вздремнуть на берегу ручья. Как только мужчина заснул, пенис выбрался из короба, пересек ручей и увидел там красивую женщину. Закончив свое дело, пенис вернулся в свой короб. А мужчина, проснувшись, продолжил свой путь.

Психолог обдумал этот сон и разработал новую тему для семинара, в основе которой лежал вопрос: «Чувствуете ли вы, что несете ответственность за свою сексуальную жизнь?»

Во время поиска идей во сне «правильной» интерпретацией является та, что работает на вас. Неожиданные образы из ваших снов – это отправные пункты, в которые вы вкладываете какой-то свой смысл. Сны связывают воедино настоящий и прошлый Жизненный опыт – и создается уникальное повествование. Иногда сны напоминают нам о том, что уже было, а иногда предсказывают будущее.

Одному зубному врачу, дела у которого шли неважно, приснился гигантский зуб, покрытый волосами. Проснувшись, врач представил себе зуб, идущий стричься в парикмахерскую, – и прямо-таки подскочил на кровати. Ему пришла в голову великолепная идея.

Идея: оказывать услугу по чистке зубов без предварительной записи. Для вечно занятых бизнесменов это было бы так же удобно, как без лишних хлопот подравнивать волосы. Плата за полчаса чистки и полировки зубов составит 20 долларов. В случае обнаружения серьезных проблем с зубами пациенту можно посоветовать обратиться к личному дантисту.

Кажущиеся тривиальными сны иногда помогают решить наитруднейшие задачи.

Мой племянник Карл пытался использовать сны как источник идей для решения задачи, в какой колледж ему поступить. Однажды Карлу приснилось, будто он отдыхает на даче, расположенной на берегу моря, и вдруг образуются гигантские волны. Они поглощают все корабли и подступают к самому домику. Затем племянник увидел длинный предмет, плывущий вдали. Внутренний голос подсказал Карлу, что этот предмет – единственная вещь, которая может его спасти; что ему нечего бояться, если удастся до нее добраться.

Карл внимательно посмотрел вдаль и распознал в предмете бейсбольную биты.

Сны могут быть отражением чужих мыслей, но в случае с Карлом дело обстояло иначе. Дача ассоциировалась у него с беззаботностью летнего периода, отсутствием ответственности перед кем бы то ни было, а также с материальной обеспеченностью.

Когда я поинтересовался у племянника, какие ассоциации возникают у него в отношении бейсбольной биты, он ответил: «У меня в комнате есть такая бита». Я спросил Карла: «Почему выбор пал именно на эту вещь, а не на какой-то другой предмет?» Поначалу племянник не знал, что и ответить. Неожиданно его осенило: бита была единственной вещью в его жизни, которую он купил на собственные деньги.

Сон подсказал решение: нужно выбрать такой колледж, где можно содержать себя хотя бы частично.

Карл еще сказал: «Тому, что принадлежит тебе лично, ты *доверяешь* больше».

Резюме

Сны открывают нам нечто такое, о чем мы даже не подозреваем. Говорят, когда Элиас Хоу бился над созданием своей швейной машины, ему приснилось, будто его преследуют дикари, размахивающие копьями. Проснувшись, Хоу догадался, что должен сделать отверстие для нитки не в верхней части иглы и не посередине, а на конце, как на копьях у дикарей. Столь незначительная модификация сделала швейную машину с челноком реальностью.

Не исключено, что в древности люди мыслили символическими образами. Возможно, именно благодаря своей образности нас волнует поэзия. Некоторые сны преследуют человека даже с большей силой, чем стихи, мерцая в сознании подобно огонькам затерянного в глуши города.



Метод Леонардо да Винчи

Если голос в битве не может быть услышан, надобно употребить барабаны и колокольцы.

Сунь Цзы

Представьте себе прямоугольный поднос, на котором лежит резиновый мешок, частично заполненный маслянистой жидкостью. Стальной шарик, брошенный на поверхность мешка, давя на жидкость, опускается вниз и в конце концов замирает. Если вы бросите второй шарик – он покатится по уже проложенному пути и остановится возле первого.

То есть можно сказать, что второй шар не проявляет активности – он движется по наклонной плоскости, образованной первым шаром. Все последующие шары тоже будут скатываться к первому, образуя тем самым кластер, или, другими словами, однородную группу.

Так и активный разум всю поступающую информацию раскладывает по полочкам, формируя кластеры, где и рождаются новые идеи. Хороший способ создания на основе полученной информации кластеров – использование иллюстраций. Вспомните, ведь в древние времена люди общались друг с другом только с помощью наскальных рисунков. Алфавит развился из пиктографии, то есть «рисуночного письма», или «картинописи». Однако это отнюдь не означает, что вербальное мышление – более прогрессивное.

Альберт Эйнштейн как-то заметил: «Слова, так, как они пишутся или произносятся, по-видимому, не играют существенной роли в механизме моего мышления.

В качестве элементов мышления выступают более или менее отчетливые образы...»*

У Леонардо да Винчи способ выработки идей был таков: он закрывал глаза, полностью расслаблялся и испещрял лист бумаги произвольными линиями и каракулями. Затем он открывал глаза и отыскивал в каракулях образы и нюансы, предметы и явления. Многие из его изобретений родились из таких каракулей.

Беспорядочная запись мыслей позволит вам наполнить свои абстрактные идеи реальным содержанием. Представьте себе, что вы пролетаете над вашей проблемой в самолете, желая обозреть ее сверху. Запишите то, что видите. Фиксируйте все альтернативные концепции, которые, как вы полагаете, существуют. Вы находитесь один на один с собой, поэтому можете рисовать или делать наброски как угодно, не беспокоясь о том, кто и что о них подумает. Наброски – это способ общения с самим собой.

Томас Эдисон, прежде чем сформулировать мысль, делал сотни набросков. Он располагал целой коллекцией закорючек, относящихся к изобретению электрической лампочки; большинство из них не поддавались ничьей расшифровке, только сам Эдисон мог в них разобраться. Графическое воплощение идеи (наброски, машинальное черчение или рисование) дополнит вербальное выражение существующей идеи и может помочь вам в оформлении новой.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. *Рассмотрите задачу, над которой работаете.* Постарайтесь исследовать ее всесторонне. Запишите задачу на листе и поразмышляйте над ней в течение нескольких минут: «Что в нее не вписывается?», «Каковы главные преграды?», «Что неизвестно?», «Что я хочу понять?», «В данный момент я вижу проблему в том, чтобы...», «Больше всего меня беспокоит то, что...».

2. *Расслабьтесь.* После этого вы обнаружите, что ваше интуитивное сознание более свободно использует образы и символы. (Хорошая техника релаксации описана на с. 244 – «Синдром Джелло».)

3. *Предоставьте своей интуиции возможность создавать образы, сценарии, символы, отражающие сложившуюся ситуацию.* Вам не нужно знать, как будет выглядеть ваш рисунок, то есть прежде, чем вы его нарисуете.

4. *Придайте форму вашей задаче, обозначив ее границы.* Они могут быть любыми по размерам и принимать очертания по вашему желанию. Они могут быть нарисованы тщательно или небрежно. Очерченные границы задачи придадут вашему рисунку особый характер и глубину, помогут воссоздать цельность восприятия, что имеет смысл как само по себе, так и в отношении вашего рисунка. Цель заключается в том, чтобы отделить зерна от плевел и полностью сосредоточиться на задаче.

5. *Рисуйте так, как того желает интуиция.* Упражняйтесь в рисовании бес сознательно. Некоторые при этом рисуют не правой, а левой рукой (или на оборот, если речь идет о левшах), чтобы добиться меньшего участия сознания в создании образов. Пусть линии и каракули сами диктуют вам, как их рисовать и располагать. За качество не беспокойтесь – рисунок никому не нужно будет показывать.

Случайность и хаотичность придают глубину вашим каракулям, указывая на существование некой неизвестной системы нанесения линий, которую можно рассматривать как секретное послание вашего подсознания.

6. *Если результат вас не удовлетворит, возьмите другой лист бумаги и сделайте еще один рисунок, а потом еще – столько, сколько понадобится.*

7. *Исследуйте свой рисунок.* Это – послание вашего подсознания. Сначала оцените рисунок в целом, потом – по частям. Он является зримым отражением ваших мыслей. Ищите в каракулях символы, которые могут дать неожиданные подсказки или сообщить новую информацию.

8. *Запишите первое пришедшее на ум слово относительно каждого образа, символа, каждой закорючки, линии или структуры.*

9. *Свяжите все слова воедино, написав краткую заметку.* Дайте волю ассоциациям, записывайте все мысли, которые приходят вам в голову. Сравните написанное с вашим рисунком. Если почувствуете потребность, переработайте свои записи – поступайте так до тех пор, пока не убедитесь, что рисунок и слова передают одни и те же мысли на двух разных языках: вербальном и графическом.

10. *Теперь посмотрите, как то, что вы написали, соотносится с вашей задачей.*

Как изменилась ваша точка зрения? Появились ли у вас новые идеи? Посетило ли вас озарение? Каковы сюрпризы вашего подсознания? Какие части рисунка озадачивают вас? Что кажется неуместным? Будьте особенно внимательны к вопросам, возникающим в вашем сознании. Например: «Что это?», «Что бы это значило?», «Откуда это возникло?». Если почувствуете необходимость найти ответы на конкретные вопросы, значит, вы на правильном пути, ведущем к решению проблемы.

Рассматривайте каждый рисунок как артишок, у которого съедобны даже колючки.

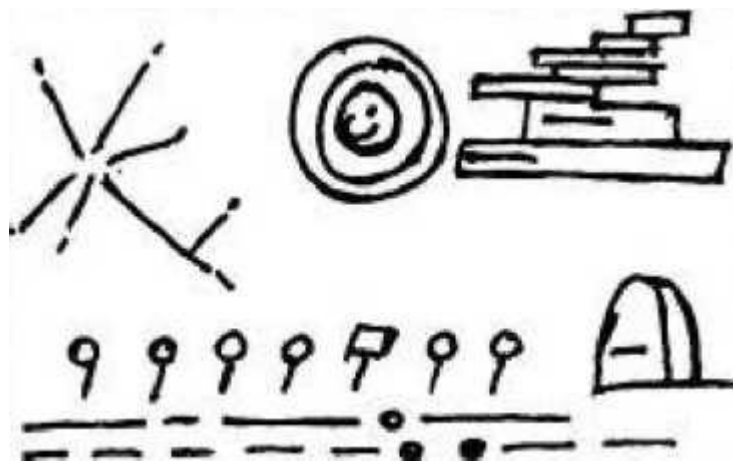
Некий бухгалтер рисовал образы на обратной стороне бумаги для счетных машин. Однажды он принялся задавать себе вопросы об этой бумаге. Наш бухгалтер знал, что некоторые из его коллег испытывают непреодолимую страсть к полям и перематывают бумагу для счетных машин таким образом, чтобы использовать другую ее сторону, где и нанесены поля. Он разработал план, упрощающий эту работу: вместо непосредственного поступления на стол бумага вначале перематывается в рулон на задней части машины. Его новшество явилось результатом постановки вопросов применительно к каждому аспекту выполненного им рисунка.

Если вам кажется, что вы неспособны генерировать идеи с помощью метода Леонардо да Винчи, или вам не удастся добиться более глубокого понимания смысла ваших набросков, продолжайте ежедневно тренироваться в использовании данного приема. Но вначале расслабьтесь и спросите себя: «Итак, какая задача стоит передо мной сегодня?» Затем приступайте к упражнению.

Вузовские учебники обычно распространяют через специализированные магазины. В дополнение к этим учебникам издают разные учебные пособия, курсы лекций, хрестоматии и прочие материалы. Обычные книжные магазины избегают запасаться таким товаром, ссылаясь на отсутствие места для складирования и низкие доходы. Многие издательства, выпускающие учебники и дополнительные учебные материалы, вынуждены полагаться на случай, без гарантии успеха торговли. Главная помеха, которую необходимо преодолеть, – это скепсис владельцев неспециализированных книжных магазинов.

Задача: как создать новые каналы сбыта материалов, изданных в дополнение к вузовским учебникам?

После долгих размышлений над этой задачей я принялся наносить на бумагу все, что приходило мне в голову. Я рисовал без какой-либо определенной направленности и старался размещать образы так, словно они сами диктовали мне, как это делать. Я сделал несколько рисунков, прежде чем один из них разбудил мое воображение. Окончательная картинка выглядела так:



Я изучал рисунок, записывая первые слова, которые приходили в голову для каждого образа; соединял эти слова; искал связь между образами и моей задачей, обращая внимание на каждый вопрос, возникающий в моей голове. Вот некоторые из этих мыслей.

- ☐ Различные каналы.
- ☐ Компьютерные программы.
- ☐ Компьютерные гибкие диски.
- ☐ Столбик монет.
- ☐ Люди, собравшиеся вместе.
- ☐ Надгробный памятник.
- ☐ Щель для монет.
- ☐ Шесть круглых голов и одна квадратная.

В результате интуитивной интерпретации образов возникла идея создания абсолютно нового канала сбыта.

Идея: организовать для студентов продажу компьютерных дисков с учебными текстами. Кроме того, за небольшую плату они смогут переписать всю необходимую информацию на принесенную с собой дискету. Учебная литература комплектуется следующим образом.

- ☐ Учебные пособия как дополнительные материалы к учебникам.
- ☐ Конспекты для различных курсов.
- ☐ Примерные вопросы к экзаменам.
- ☐ Учебные программы по математике.
- ☐ Учебники.
- ☐ Библиографии.
- ☐ Телефонные справочники студенческих городков.
- ☐ Игры.

Компьютеры будут копировать нужные файлы «по требованию», и это позволит избежать надобности в традиционном канале сбыта, коим является книжный магазин. Программное обеспечение будет совместимо с программным обеспечением компьютеров фирм *IBM* и *Apple*.

Как только ваши подсознательные мысли будут выражены в картинках, вы сможете приспособить к ним свои сознательные мысли, аналогии и метафоры. Это позволит упорядочить разрозненные идеи и представить в своем воображении новые возможности и решения.

Иногда возникает вопрос, на который вы не можете дать ответ, однако он представляется вам важным для решения. Например: «Интересно, что означает эта картинка? Мне кажется, в ней что-то есть». Если такое произойдет, ваш разум не успокоится до тех пор, пока не сыщется ответ. Разум будет искать глубокий смысл, скрывающийся за изображением. На это уйдет некоторое время, но ответ обязательно будет найден.

Почерк природы

Леонардо да Винчи научился разбирать почерк природы, который заявляет о себе везде и во всем: в крыльях птиц, яичной скорлупе, облаках, снеге, льде, кристаллах и разных других соединениях. Великий Леонардо использовал свои озарения для поиска новых идей и решения проблем. Он умел выжимать идеи из ботинок торговцев. Роберт Макким в своей книге «Опыт визуального мышления» приводит такой показательный отрывок из записей Леонардо да Винчи: «Не могу не упомянуть... о новом средстве, использование которого хотя и может показаться тривиальным, а то и абсурдным, тем не менее чрезвычайно полезно для побуждения ума к различным открытиям. Вот вы смотрите на забрызганную краской стену... и, возможно, обнаруживаете некое сходство с горным пейзажем, реками, утесами и деревьями. Взглянув другой раз, вы уже видите сражение и движущиеся фигуры или странные лики и одеяния, и еще много чего, что можно описать четко и подробно».

Леонардо написал также эссе, в котором он процитировал слова Боттичелли о том, что можно бросить на стену пропитанную краской губку и в отпечатавшихся пятнах увидеть множество различных образов. Эти образы – отправные точки идей; ваш разум привнесет в них смысл.

Этот рисунок получился, когда на лист бумаги выплеснули чернила. Исследуйте изображение. Способны ли вы путем «свободных ассоциаций» выработать на основе данного рисунка идеи относительно новых товаров, услуг, процессов?



Один из моих друзей, изучая эти пятна, увидел следующее:

- ☐ веревку;
- ☐ паутину;
- ☐ кофе, пролитый на коврик;
- ☐ логотип фирмы «Макдональдс».

Эти образы, связанные воедино, превратились в новую идею. Мой друг подумал о быстром приеме пищи, разливающейся жидкости, контейнерах для жидкостей и предметах, затянутых паутиной. И вдруг – ба! – у него появилась мысль, чем заменить подносы в кафе и закусочных.

Идея: стаканы вставлять в петли пластиковых веревок – таким образом можно носить сразу по четыре стакана.

Данная конструкция исключает проливание жидкости, не требуются даже крышки. Такой «поднос» стоит дешевле и занимает меньше места, чем обычные.

Резюме

Расшифровка ваших рисунков подобна развязыванию узла. Чтобы развязать узел на веревке, необходимо распутать ее теми же путями, которыми этот узел завязывался, но в обратном порядке.

Работая над поиском свежих идей по своим рисункам, вы как бы возвращаетесь в собственное подсознание, поскольку именно оно является автором ваших картинок.

Идеи возникают не из рисунков, они исходят из самых глубин вашего подсознания, из секретного архива, хранящегося в вашей душе с рождения. Этот архив непрерывно растет. Он поможет вам обрести силу и проницательность, и вы создадите нечто невиданное и неслыханное.

30

ГЛАВА

Метод Сальвадора Дали

Когда сокол разрывает на части тело жертвы, это происходит благодаря выбору нужного момента.

Сунь Цзы

Центра круга можно достичь из любого места окружности. Точно так же вы можете проникнуть в свое подсознание из любой исходной точки.

Одной из таких отправных точек является гипногическое построение образов. Этот метод основан на создании внутренних образов, которые можно зафиксировать непосредственно перед засыпанием. Данная техника достаточно трудна для освоения, но с приобретением навыка дает отличные результаты. Что здесь изображено?

Это буква Е. Ее не сразу распознаешь из-за жирного крупного шрифта. Если вы не можете разглядеть букву Е, попробуйте посмотреть на рисунок издалека. Но если вы поняли, что это буква, то вам уже трудно будет от нее абстрагироваться. Образы, полученные гипногическим способом, имеют с этим нечто общее – они ярче и глубже образов, вызванных с помощью других методов.

Гипногические образы могут быть либо визуальными, либо слуховыми – это не поддается контролю или попыткам действовать сознательно. Некоторые люди способны видеть фантастические, сюрреалистические цветные образы – более глубокие и яркие, чем реальность. Сальвадор Дали использовал этот метод для создания своих выдающихся полотен. Он ставил жестяную тарелку на пол и, устроившись рядом в кресле, держал над ней ложку. Затем он полностью расслаблялся и даже начинал засыпать. В тот момент, когда он уже дремал, ложка выскальзывала из его руки, падала со звоном на тарелку и будила его как раз в тот момент, когда он мог уловить некие сюрреалистические образы.

Гипногические образы появляются как бы ниоткуда, но в них есть своя логика. Подсознание представляет собой живой, движущийся поток энергии, из которого мысли постепенно поднимаются на уровень сознания и приобретают определенные формы. Эти формы подстегивают рождение новых мыслей, когда вы интерпретируете странные сочетания и комбинации.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. *Думайте о своей задаче.* Размышляйте о вашем продвижении вперед, о препятствиях, об альтернативах и т. д. Затем отбросьте все и расслабьтесь.

2. *Полностью расслабьте свое тело.* Попробуйте достичь очень глубокой релаксации. Для этого воспользуйтесь техникой, описанной на с. 244 (Синдром Джелло).

3. *Успокойте рассудок.* Не думайте о рутинных делах, событиях дня и своей задаче. Освободите свою голову от трезвона мыслей.

4. *Успокойте зрение.* Вам не потребуется высматривать образы. Ведите себя пассивно. Вы должны исключить какое бы то ни было произвольное проявление внимания. Станьте беспомощным, безвольным, безынициативным. Если вы легко засыпаете, держите в руке ложку. Таким образом вы сумеете войти в гипногическое состояние. Когда вы начнете засыпать, ложка выскользнет из пальцев и разбудит вас именно в тот момент, когда можно уловить рождающиеся образы.

5. *Записывайте свои впечатления непосредственно после их появления.* Образы появляются неожиданно, они расплывчаты, туманны и быстро исчезают. Это могут быть узоры, пятна цвета или предметы.

6. *Ищите ассоциативные связи.* Запишите все, что приходит вам в голову после первого впечатления. Ищите связи с вашей задачей. Задавайте себе такие вопросы:

- о Что удивляет меня?
- о Имеет ли это какое-то отношение к моей задаче?
- о Какие новые мысли это рождает?
- о Что тут не на месте?
- о Что мне мешает?
- о О чем напоминают эти образы?
- о В чем проявляются черты сходства?
- о Какие аналогии можно провести?
- о Какие это вызывает ассоциации?
- о На что это похоже?

Владелец ресторана использовал гипногические образы для того, чтобы выработать новую концепцию рекламы. Ему постоянно представлялись гигантские неоновые изображения разных кушаний и напитков: неоновое мороженое, неоновые чипсы, неоновые огурцы, неоновый кофе и т. д. Ассоциативная связь между его задачей и образами продуктов питания заключалась в том, что пища сама по себе должна служить рекламой.

Идея: предлагать кое-какую еду бесплатно в зависимости от периода суток, дня недели, времени года. Например, по понедельникам будут бесплатными маринованные огурчики, а С двух до четырех часов дня – еще и мороженое; по средам вечером ничего не придется платить за кофе; весной даровыми окажутся рогалики и т. д. Бесплатные блюда рекламируются неоновыми вывесками, но, пока не зайдешь в ресторан, никогда не догадаешься, что конкретно сейчас можно получить задаром.

Большой набор бесплатных кушаний и непредсказуемость сюрприза сделали этот ресторан весьма популярным заведением. В другой раз с помощью этого метода владелец ресторана разработал систему поощрения для частых гостей. Каждый, кто не менее пяти раз в течение месяца заказывал еду в данном заведении, получал право бесплатно поесть на пятьдесят долларов.

Эти два рекламных трюка имели большой успех и принесли огромную выгоду владельцу ресторана.

Образы, вызываемые вами с помощью метода Сальвадора Дали, имеют индивидуальную структуру, которая может соответствовать их основной теме или идее. Ваше подсознание стремится довести до вас нечто важное, хотя и не всегда понятное. Образы послужат вам той арматурой, с помощью которой вы будете строить новые связи и ассоциации.

Преподаватель колледжа, который вел курс изобразительного искусства, почувствовал, что традиционное задание написать автопортрет является совершенно неинтересным. Преподавателю казалось, что задание должно предполагать исследование пространства и восприятия. Воспользовавшись методом гипногических образов, он увидел цветные деревья, наряженные как люди, прогуливающиеся и разговаривающие. В течение нескольких

дней он размышлял над этими образами, а затем на него снизошла идея нового задания для студентов.

Идея: студенты должны сделать доски размером два на четыре фута и носить их с собой. Доскам придается определенная форма, отражающая личный опыт и интересы художника. Такая доска является мерилем отношения студента к окружающей среде и заставляет его работать с тем материалом, за который он раньше и не взялся бы.

Одна из студенток выбрала тему защиты окружающей среды. Она покрасила свою доску в голубой и черный цвета, прикрепила к ней ветви деревьев и приклеила вырезки из сообщений о лесных пожарах, причем края заметок были обожжены. Другой студент отразил на доске свое мексиканское происхождение. Он украсил ее символами мексиканского народного искусства, вырезал и прикрепил изображения орла, змеи и кактуса. Кроме того, он изобразил на доске родословное дерево своей семьи и расцветил его образцами национальных тканей.

Резюме

Образы надо воспринимать как факты, не выдвигая при этом каких-либо предположений, за исключением тех, что вы видели их и что они должны иметь определенный смысл. На одном семинаре обсуждались способы защиты окружающей среды от загрязнения. Одна участница поведала о следующем увиденном ею образе.



Как вы опишете этот рисунок? Какова здесь ассоциативная связь между образом и задачей? Можно ли использовать данный образ для того, чтобы выработать идею защиты окружающей среды от загрязнения?

Участники семинара выделили такие ассоциации.

- ☐ Мертвая птица на загрязненном пляже.
- ☐ Руки, которые загрязнили пляжи, убили птицу.
- ☐ Те же руки бережно держат птицу.
- ☐ Руки не хотели убивать птицу.
- ☐ Это руки нашего общества.

Цепочка ассоциаций привела к идее обратиться за помощью в деле защиты окружающей среды к нефтяным и химическим компаниям. Участники семинара обратились к фирме «Эксон кемикал» с просьбой перерабатывать собранные отходы пластика для последующего изготовления из него пляжных скамеек, не обрастающих ракушками.

Не всегда удастся преобразовать образы в значимые идеи. Иногда сообщение оказывается слишком сложным, его связи с текущей ситуацией слишком туманными. Когда это случается, смысл некоторых образов может навсегда остаться столь же недостижимым, как воздушные шары, плывущие под потолком огромного зала.

31

ГЛАВА

Не Канзас

–Знаешь, Топю, мне кажется, что мы уже не в Канзасе!
Дороти из повести-сказки «Волшебник страны Оз»

Похоже, что единственное истинное приключение, которое еще не испытал современный человек, – это приключение в царстве подсознания. «Не Канзас» – техника использования воображения под полным контролем интеллекта и воли. Она поможет вам пуститься в подобное приключение. Она позволит воспринять сообщения вашего подсознания.

Чтобы прочувствовать и осознать силу этой игры для ума, ею надо воспользоваться. Я всегда волнуюсь, когда другие люди применяют эту технику впервые. Я словно смотрю старое кино военных лет. Вот медицинская сестра бережно снимает остатки бинта с глаз раненого. Будет ли он видеть?

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. *Полностью расслабьтесь.* Попробуйте достичь очень глубокой релаксации. Воспользуйтесь уже хорошо известным вам методом, описанным на с. 244.

2. *Адресуйте своему подсознанию просьбу ответить на вопросы, связанные с вашей задачей.* Для этого просто запишите задачу и попросите подсознание дать знак в виде символа или образа, который поможет вам решить проблему.

3. *Пуститесь в воображаемое путешествие.* В этой главе описаны два вида таких странствий: «Дакота» и «Буря».

4. *Принимайте любые послания.* Никакая цензура не допускается. Чем больше вы доверяете подсознанию, тем ярче образы, тем больше в них правды.

5. *Употребите дар воображения, чтобы сделать образы наиболее ясными и живыми.* Записывайте или зарисовывайте их без промедления.

6. *Если возникают чересчур туманные образы, создавайте другие.* Проследите до конца те образы, которые помогут вам решить задачу.

7. *Ищите качества, образцы, соотношения, ключи.* Используйте послания, образы и символы как отправные точки для потока «свободных ассоциаций».

Прочитав приведенное ниже краткое описание воображаемого путешествия в стиле «Дакота», закройте глаза и попробуйте в течение нескольких минут представить себе изображенные в этом описании сцены. Потом попробуйте использовать данное описание для решения ваших задач. Это немножко напоминает секс – невозможно четко представить себе, что это такое, по одному только описанию. Все дело в практике.

Дакота

Подумайте о задаче, которая стоит перед вами. Сформулируйте и запишите ее на листе бумаги, стараясь быть как можно более объективными, словно вы репортер, пишущий краткую заметку об этой задаче для своей газеты. После этого несколько минут думайте о своей проблеме. Попросите подсознание дать вам ответ.

Закройте глаза и расслабляйтесь в течение пяти минут. Очистите свой ум. Погрузитесь в себя, чтобы дышать глубоко и хорошенько расслабиться.

Достигнув глубокой релаксации, вообразите себе, что ваша палатка стоит где-то в глуши Дакоты, недалеко от ствола заброшенной шахты. Вечереет. Становится прохладно. Солнце садится, и теперь все холмы, овраги, утесы, ущелья и причудливой формы скалы, утратившие свои четкие дневные очертания, светятся всеми оттенками желтого и коричневого цветов, переливаются сотнями нюансов красного, серебристого и просто серого, перечеркнутых угольно-черными полосами. Вы входите в чащу с искривленными ветрами кедрами и можжевельником и внезапно останавливаетесь, пораженные богатством красок и яркостью освещения.

Если скалы напротив заходящего солнца выглядят темными, контуры их строго очерчены, то на востоке краски буквально кричат. Обступающая вас ночь настолько прекрасна, что от восторга замирает сердце. Луны нет, но звезд над головой такое множество, что все небо залито серебристо-серым светом.

Ветер дует с севера, обжигая ваши ноздри по-зимнему морозной свежестью. Набрав охапку сухих кедровых веток, вы разводите небольшой костер, чтобы обогреться, вдыхаете аромат горящих веток и слушаете их веселое потрескивание. Костер выстраивает над вами сияющий золотом купол. До вас доносятся лай койотов, уханье совы.

Устроившись у костра, вы обваливаете в кукурузной муке радужную форель и жарите ее на свином жире, пока не образуется хрустящая корочка. Держа рыбу за хвост и голову, вы откусываете кусочки спинки около плавников и заканчиваете хвостом, который хрустит, как жареная картошка. Ваш ужин завершают кружка кофе и несколько домашних коврижек, пропитанных маслом. Вам тепло и сытно. Вы спокойны и довольны. Вдруг что-то зашуршало в глубине леса.

По мере того как это нечто приближается к вам, вы понимаете, что никакой опасности ни для вас, ни для неизвестного вам существа нет. Кто это?.. Поговорите с ним. Попросите его поговорить с вами. Спросите у него, каким ему видится решение вашей задачи. Обратите на это внимание и попросите объяснить то, что вам непонятно. Когда вы будете полностью удовлетворены ответами, поблагодарите своего собеседника за помощь и позвольте ему уйти в чащу леса.

Допив кофе, вы принялись за яблоко. Упругое и сочное, оно брызжет соком, когда вы впиваетесь в него зубами. Костер почти догорел и едва тлеет. Неожиданно лес начинает шуметь от странных порывов ветра, навевающих на вас мистические чувства.

Становится все холоднее. Вы надеваете теплую одежду и ощущаете несказанный комфорт. Взяв керосиновую лампу, вы немного выкручиваете фитилек и зажигаете его, чтобы выпустить на свет золотистую бабочку пламени. Лампа дает не только свет, но и тепло, и вы думаете о том, что такого приятного света никогда еще не было. Наверное, похожими лампами освещали свой путь пилигримы.

Вы подходите с лампой к заброшенной шахте, ложитесь у края на землю и вглядываетесь в глубину. Когда ваши глаза привыкают к темноте, вы начинаете кое-что различать. Что именно? Рассмотрите это «что-то» получше, и пусть себе уходит. Только запомните, что это было.

Поднявшись, чтобы отойти от шахты, вы замечаете лежащий на земле потертый кожаный портфель. Поднимите его и откройте. Внутри лежит свернутый вчетверо лист бумаги.

Развернув листок, вы понимаете, что написанное на нем имеет отношение к вашей задаче. Прочитайте это сообщение. Подумайте о том, как оно может помочь вам решить проблему.

Пора возвращаться в действительность. Но прежде сделайте глубокий вдох и зафиксируйте те образы, которые явились вам в подсознании. Откройте глаза и без промедления запишите или зарисуйте свои впечатления и образы.

Упражняйтесь до тех пор, пока образы не начнут возникать легко и быстро. Они дают ключ к решению задачи. На их расшифровку потребуется некоторое время. Иногда для того, чтобы дополнить контекст, нужно подождать появления дополнительных образов. Со временем вы найдете объяснения этим ускользающим, расплывчатым образам.

Издатель местной газеты захотел сделать свою газету уникальной, не похожей ни на какие другие.

Он предпринял «путешествие в Дакоту» и потом зафиксировал следующие впечатления и образы: утешение, собаки, дружба, голод, цыплята, холод, смерть, тепло, животные подкрадываются в темноте, животные не представляют опасности, становится холодно, мертвые пилигримы, приятные воспоминания. В потертом кожаном портфеле он обнаружил следующее послание: «Мертвые собаки – тоже утешение».

Издатель недоумевал: «Какое отношение к моей задаче имеют мертвые собаки?» Он задумался о домашних любимцах, смерти, безутешной печали хозяев. Появилась идея.

Идея: отвести в газете место для некрологов, посвященных животным. Это была первая такая идея в журналистике, которую никто не посмел скопировать. У любителей животных новшество вызвало отклик, и тираж газеты возрос.

Некрологи многое говорят об отношении людей к «братьям нашим меньшим». Хозяева с любовью писали о проделках своих любимцев. Вот характерный пример: «Мой Джаз был в общем-то обычным псом. Подобно многим из нас, он любил проводить вечера развалившись на диване перед телевизором. Его любимой передачей была "Майами Вайс", а любимым кушаньем – картофельные чипсы. Неожиданные вспышки раздражения Джаза, вызванные посягательствами на его диван, были всего лишь стилем поведения, и все это понимали. Он жив – просто уехал на каникулы».

Разумеется, вы не обязаны придерживаться вышеописанного сценария. Быть может, вам окажутся по душе сценарии, разворачивающиеся на пляжах, в путешествиях, поездках, космических полетах, мистериях и т. д. Задача любого сценария заключается в том, чтобы вовлечь в процесс возникновения образов как можно больше чувств и заставить сознание активно выискивать сообщения, посылаемые подсознанием.

Помните: не имеет значения, какого цвета кошка, важно, чтобы она ловила мышей. Точно так же не важно, откуда приходят идеи и прозрения – из сознания или подсознания.

Далее приводится описание другого моего любимого «путешествия» под названием «Буря». Используйте ту же процедуру, что и при «путешествии в Дакоту». Расслабьтесь, запишите свою задачу и попросите подсознание послать вам символы или образы, которые помогут решить задачу.

Буря

Никогда прежде вы не видели такого красного заката. Солнце, еще не коснувшееся горизонта, подобно остывающему углю, окруженному черной каймой. Когда оно наконец опустилось за горизонт, край земли еще несколько мгновений оставался кроваво-красным, а затем почернел. Вы вглядываетесь в небо, и вам кажется, что мир перевернулся: дорога, которая должна быть под ногами, простирается над головой. Само небо стало черным.

Вы с удивлением отмечаете короткую вспышку света на западе, не успевая осознать, что это молния. Но вспышки происходят все чаще, и вот свечение становится почти постоянным. Молнии, словно огромные сваи, ударяют в землю. Раздается ужасающий грохот.

Падают первые крупные капли дождя, поначалу это даже приятно. Однако дождь усиливается и вскоре обрушивается с небес лавиной. Мощные порывы ветра относят дождевые потоки то в одну, то в другую сторону. Внезапно в свете молнии вы видите перед собой нечто странное. Рассмотрите это «нечто», и пусть оно уходит, но запомните, что вы видели.

Струи воды бьют по вашему телу, вода стекает с полей вашей шляпы. Дождь настолько силен, что вы по-настоящему боитесь утонуть. Один ручей струится с вашего носа, а другой – вдоль спины. Так холодно и сыро, что вы, кажется, уже никогда не сможете согреться.

Вся земля пропиталась влагой, и остается только шлепать по лужам. Вдруг вы чувствуете, что соскальзываете в какую-то яму. Вода достигает бедер. Вы вылезаете из ямы и бредете дальше.

У вас уже нет сил думать. Ночь продолжается. Вы с нетерпением дожидаетесь утра. Наконец молнии ослабевают, ливень сменяется морозящим дождиком. Вы останавливаетесь, чтобы вылить воду из ботинок, и по неосторожности роняете один из них. Наклонившись, чтобы поднять его, вы замечаете бутылку со свернутой бумажкой внутри. Вы берете бутылку и кладете ее в карман.

Через некоторое время занимается заря и дождь прекращается. На небе ни облачка. Первые солнечные лучи озаряют мокрые деревья, кусты и сотни луж, виднеющихся здесь и там. Озябший и мокрый, вы склоняетесь над лужей и смываете грязь с одежды. Теперь, когда солнце начало пригревать и подсушивать землю, вы находите маленький покрытый травой холм. Он не слишком сырой, и можно развести на нем костерок. Проголодавшись, вы запекаете яйца с толстыми ломтями бекона, потом, разбивая печеные яйца ножом, закусываете их беконом и мало-помалу согреваетесь.

Тут вы вспоминаете о бутылке и, достав из нее бумажку, медленно читаете написанное.

Какие образы посетили вас? Возьмите лист бумаги и немедленно запишите или зарисуйте свои впечатления и образы. Пишите все, что приходит в голову.

Если образы туманны и расплывчаты, повторяйте это упражнение каждый день до тех пор, пока оно не будет получаться легко и образы не станут живыми и яркими. Настройте себя на то, что вам предстоит пережить некий прорыв, и тогда образы хлынут потоком.

Один адвокат, искавший пустующую нишу в мире бизнеса, проделал это упражнение несколько раз. Его не покидал образ врача в лохмотьях, спасающегося бегством от кого-то, кто находился по ту сторону стены дождя. Этот некто думал о том, что довело несчастного врача до столь бедственного положения и кого он так боится. «Речь идет о необоснованном обвинении в преступной небрежности врача», – рассудил незнакомец. - И наш врач решил предоставить свои услуги другим медикам в деле защиты от необоснованных исков.

Идея: организовать службу, которая поможет врачам избежать обвинений в преступной небрежности или в нарушении врачебной этики путем предварительного выявления пациентов-сутиг.

Адвокат обнаружил, что 35 процентов людей, возбудивших дела о нарушении врачебной этики или преступной небрежности врачей, ранее являлись истцами в гражданских делах. Его идея заключалась в том, чтобы создать в нескольких городах базы данных по прошедшим гражданским делам вплоть до конкретной даты. Затем он предложил продавать эту информацию врачам за годовое вознаграждение плюс плата за услуги по каждому отдельному поиску. Другая сторона этого бизнеса состояла в том, чтобы создать компьютерную базу данных об исках против врачей и предоставлять эту информацию адвокатам.

Те, кто отрицает важность обращения к подсознанию в поисках идей, как правило, отказываются апробировать эту технику. Они уподобляются тем людям, которые так долго питались простой вареной спаржей, что начисто отрицают существование ресторанов национальной индийской кухни.

Просто спроси

Научившись по своей воле вызывать образы из подсознания, вы сможете просто задавать ему вопросы. Основная процедура такова.

1. Сформулировать задачу.
2. Обратиться к подсознанию.

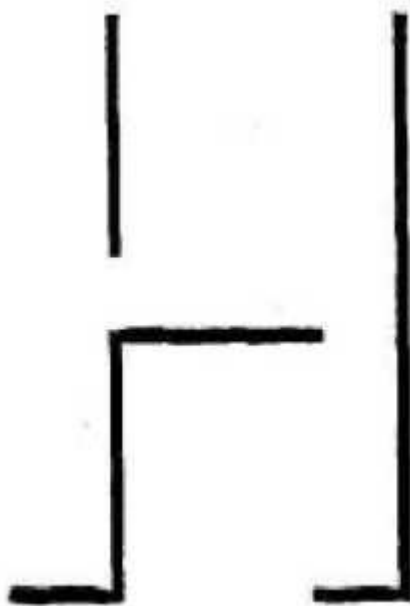
3. Попросить ответа, который должен прийти в виде образа.

Если вы являетесь адептом дара воображения, ответ возникнет спонтанно и без усилий. При цепочке образов самый первый из них, как правило, оказывается самым важным. Вам следует поразмыслить над значением этого образа.

Посмотрите на рисунок на следующей странице. Поначалу линии кажутся совершенно не связанными между собой. Какие-то линии образуют прямые углы, но единым целым это не назовешь.

А теперь представьте себе, что данные линии есть тени большой буквы «Н», освещенной сверху. Теперь ваше воображение составляет «Н» из, казалось бы, не связанных друг с другом отрезков. Вы создали эту букву силой воображения.

Поэтому очень важно не отбрасывать образы, кажушиеся неуместными, не подвергать их «цензуре». Нередко после нескольких минут пристального внимания ваше воображение само начинает формировать сообщение. А если вы вообразили себе это сообщение, значит, оно существует.



Такие мысленные «приключения», как «Дакота» и «Буря», помогают вам вступить в контакт с подсознанием, дают ему возможность самовыразиться. Эти техники разжимают «тиски сознания» (умственное напряжение, вызванное чрезмерной эксплуатацией сознания) и позволяют образам и сообщениям, которые всегда присутствуют в подсознании, подняться на уровень сознания. Однажды найденные, они покажутся таинственными стихами, указывающими путь к идеям и прозрениям в соответствии с каким-то тайным планом.

Есть еще один способ войти в контакт с подсознанием, и называется он «Три двери».

Три двери

Сформулируйте и запишите вопросы, связанные с вашей задачей. Расслабьтесь. Дышите медленно и глубоко. При каждом вдохе ваши легкие наполняются чистым, свежим воздухом, и вы чувствуете, что становитесь все легче. Продолжайте глубоко дышать до тех пор, пока все вокруг не покажется вам простым и легким.

Вообразите, что вы стоите перед анфиладой комнат. Представьте себе, будто открываете двери, с помощью которых сообщаются эти комнаты, одну за другой. Когда пройдете через третью дверь, запишите, что делали, видели и чувствовали.

Многие полагают, что «Три двери» помогают проникнуть в глубины подсознания. Каждая открытая дверь ведет все глубже и глубже. За последней из них вас ждут ответы на самые важные вопросы.

Можно искать смысл в возникающих образах или работать с цепочкой «свободных ассоциаций», которые позволят вам найти ответы на ваши вопросы.

Специалист по градостроительству столкнулся с необходимостью усовершенствовать проекты ремонта подземных коммуникаций. Он хотел решить вопрос, как избежать хаоса, вызванного реализацией проектов прокладки и ремонта коммуникаций. Вскрытые мостовые неудобны, неэстетичны и наносят материальный ущерб местным предпринимателям.

Используя технику «Три двери», он увидел:

- ☐ за первой дверью: штормовые облака;
- ☐ за второй дверью: длинные тротуары;
- ☐ за третьей дверью: извивающихся змей.

На основе этих образов он выработал путем «свободных ассоциаций» новую идею прокладки канализационных труб и кабеля.

Идея: подземный кабель и канализационные трубы вкладываются в цементные модули, расположенные на поверхности земли и оформленные как дорожный бордюр. (Это ассоциируется с бетонными змеями, извивающимися вдоль улиц города.) Такие модули просты в изготовлении, дешевы, удобны для города и не мешают местной торговле.

Резюме

В подсознании сокрыты щедрые дары для тех, кто сумеет до них добраться. Композитор и музыкант Джон Леннон научился «забрасывать удочку» в свое подсознание и извлекать образы, которые затем воплощал в музыке. Он связывал полученные из глубин подсознания образы и сообщения со своими задачами.

Логика поиска идей подобна логике, которой руководствуются кладоискатели в поисках сокровищ. Предположив, что клад находится на глубине, под таинственным черным покровом воды, они орудуют своими баграми до тех пор, пока не зацепят что-то и не вытащат на поверхность.

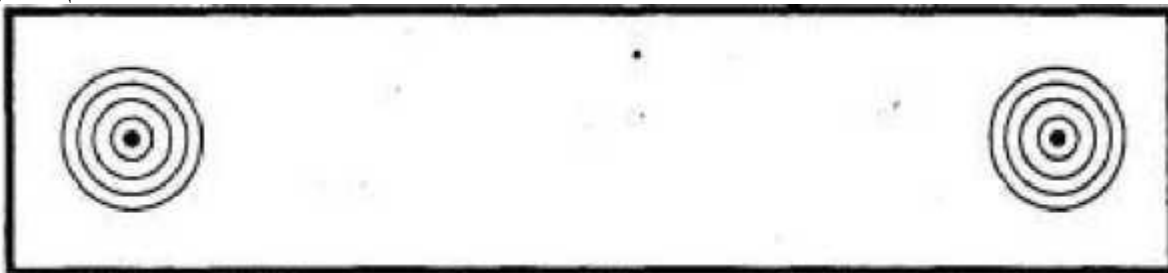
Действуйте так же.



Тень

Истинный мастер незаметен и не оставляет никаких следов; он божественно таинствен, он невидим и неслышим.

Сунь Цзы

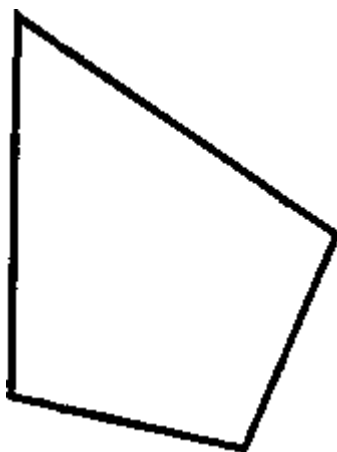


Закройте левый глаз, а правым всматривайтесь в цель слева так пристально, чтобы цель справа стала невидимой. Это означает, что здесь начинается «мертвая зона» поля зрения вашего правого глаза – небольшой участок, куда не распространяется действие световых

рецепторов. Зафиксировав с помощью правого глаза свое внимание на левой цели, вы перестаете видеть цель справа. Точно так же, «зацикливаясь» на рациональных аспектах мышления, вы становитесь глухи к голосу подсознания.

Мы предпочитаем рациональное мышление, так как нас учили, что именно оно доминирует в мире. Обольщаясь иллюзией величия человеческого разума в поисках свежих идей и игнорируя подсознание, вы уподобляетесь рыбаку, который взобрался на кита, чтобы ловить мелкую рыбешку.

Но как войти в контакт со своим подсознанием? Одно дело сказать: «Пусть идеи, подобно могучему потоку, хлынут из моего подсознания»; другое дело – соорудить соответствующую «ирригационную систему». Что вам нужно – так это приобрести определенные навыки.



Взгляните на фигуру, изображенную на рисунке. Что это, по-вашему, такое?

Это – перевернутое изображение бумажного змея. Если объект расположить правильно, ваше восприятие изменится и фигура станет узнаваемой. Когда вы произносите какое-либо название, у вас возникает определенный образ, в соответствии с которым изменяется и ход ваших мыслей. Как только фигура опознана и названа, воспринимать ее по-другому уже невозможно.

Точно так же, вступив в контакт со своим подсознанием, вы можете упорядочить возникающие отдельные образы. В этой технике, получившей название «психосинтез», заложен невероятный потенциал, поскольку возможности, тающиеся в глубинах подсознания, беспредельны. Во все времена психосинтез интуитивно использовался гениальными личностями и провидцами, художниками и изобретателями. Дуглас Макартур⁶ много раз мысленно советовался со своим отцом, человеком поистине героическим, которого Макартур-младший как бы вызывал, чтобы обсудить планы важнейших операций на Тихом океане в годы Второй мировой войны. Моцарта можно назвать грубияном и эгоистом, но когда он прислушивался к своему внутреннему голосу, из-под пера его появлялись ноты самой волнующей музыки, какую когда-либо слышал мир.

Однажды внутренний голос сказал Букминстеру Фуллеру: «Ты не принадлежишь себе. Ты принадлежишь Вселенной». Сегодня Фуллер известен нам как архитектор, инженер и поэт-футурист. Он потряс мир созданием новых технологий и своим видением единства Вселенной. Мильтон сказал как-то, что его внутренний голос – это «Божественный Покровитель, который... непостижимым образом... диктовал мне строчки моих нечаянных Стихов».

Макартур, Моцарт, Фуллер и Мильтон с помощью воображения проложили мостик между сознанием и сферой подсознательного. Прислушиваясь к своему внутреннему советчику, каждый из этих выдающихся личностей вбирал предоставляемую подсознанием информацию и использовал ее для решения стоящих перед ним задач.

⁶ Дуглас Макартур (1880-1964) – генерал, главнокомандующий вооруженными силами США на Дальнем Востоке.

Стюарт Миллер, признанный авторитет в области психосинтеза, описывает в книге «Диалог с Высшим Я» один из способов ведения внутреннего диалога: «Согласно многим древним учениям, внутри любого из нас есть некий источник понимания и мудрости, который знает тебя как никто другой, знает, что ты собой представляешь, кем был ранее и чего сможешь достичь в будущем.

Этот источник настроен на осуществление наших замыслов. Он может помочь нам направить энергию для мобилизации всех внутренних сил и возможностей и сделать нашу жизнь более гармоничной».

Согласившись с этим, закройте глаза, сделайте несколько глубоких вдохов и представьте, что вы видите перед собой лицо мудрого старика или женщины, в чьих глазах читается огромная любовь к вам. Если сразу это не удастся сделать, тогда представьте сначала огонек свечи, горящей спокойно и безмятежно, а потом – лицо в центре огонька.

Вступите в беседу с мудрецом (женщиной): не только советы, но и само «присутствие» его помогут вам лучше понять вопросы и проблемы, с которыми вы столкнулись, и сделать правильный выбор. Не торопитесь, потратьте на этот диалог столько времени, сколько потребуется, а по окончании его запишите весь разговор в подробностях, отметив те моменты, которые вы для себя прояснили.

Личный советник поможет вам в активном, но расслабленном состоянии создавать ассоциативные образы. Выберите себе в советники любую интересную для вас личность, знаменитого современника или историческую фигуру, реального человека или вымышленный персонаж, например: Сунь Цзы, Марию Кюри, Сократа, Амелию Эрхарт⁷, Наполеона Бонапарта, Леонардо да Винчи, Индиру Ганди, Томаса Эдисона, Корнелиуса Вандербилда⁸, Будду, Элеонор Рузвельт, Генри Форда, воображаемого, мифического учителя или гуру, который поможет в разрешении ваших проблем.

Выбор у вас поистине огромный. Но важно иметь ясное и четкое представление о том, с кем именно вам хотелось бы работать. В процессе развития отношений со своим советником вы определите, какой опыт надеетесь приобрести и какие вопросы хотите прояснить.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Чтобы призвать своего наставника, сделайте следующее:

1. *Забудьте на время о своих заботах и расслабьтесь.* Для этого можно использовать технику «Синдром Джелло», описанную на стр. 244.

2. *Не думайте о том, удалось ли вам расслабиться в достаточной степени.* Пусть все идет своим чередом.

3. *Представьте, будто ваше тело окружено мягким белым светом.* Купайтесь в его приятном сиянии – пусть свет успокаивает вас.

4. *Теперь вообразите, что вы находитесь в одном из своих любимых мест* (речь может идти о доме, горах, лесе, яхте и т. д.). Представьте себе все в деталях. Что это место вам напоминает? Какой запах вы чувствуете? Что вообще вы ощущаете? Какие звуки слышите?

5. *Затем представьте, что навстречу вам движется ваш будущий духовный наставник.* Взгляните ему в лицо. Что вы видите? Оцените свои эмоции и реакции. Скажите этому человеку: «Станьте моим проводником. Укажите мне путь к новым идеям. Научите справляться с жизненными проблемами». Чем более полную картину вы нарисуете, тем прочнее будет ваша связь с подсознанием.

6. *Получив утвердительный ответ на свой запрос, начинайте разговор.* Представьте наставнику и поведайте ему о своих проблемах. Ваш диалог должен быть максимально реалистичен. Если на какой-либо из ваших вопросов не последует немедленного ответа, не отчаивайтесь. Вы получите ответ позднее, может быть, в неожиданной для вас форме. Запомните одно важное правило: ко всему, что говорит или делает наставник, относитесь очень серьезно, как если бы все происходило на самом деле. Это уберет вас от бесплодных фантазий.

7 Амения Эрзарт (1897-1937) – знаменитая американская летчица. – *При меч. перев.*

8 Корнелиус Вандербилд (1784-1877) – известный американский финан сист. – *Примеч. перев.*

7. *Завершите беседу.* На прощание ваш советник должен сказать: «Послушай, я нахожусь здесь только ради тебя. Вызывай меня всякий раз, когда я буду тебе нужен. Знай, что я всегда готов прийти на помощь». Поверьте его словам. Затем откройте глаза и вернитесь в реальный мир. Каждый человек, сам того не ведая, наделяет своего наставника определенными качествами. Не удивляйтесь, если ваш собеседник окажется эксцентричным, со своеобразным чувством юмора или склонностью к театральным эффектам.

Фил Пиес, которого друзья именуют «Король Батавии», рассказал мне историю о своем наставнике по прозвищу «Тень». Фил хотел каким-то образом помочь малообеспеченным молодым людям получить образование. Но что может один человек? Фил вызвал наставника, который явился почему-то не один, а с бульдогом. Фил спросил Тень: «Как помочь тем студентам, которые хотят учиться, но не в состоянии оплатить учебу?» – «Как расплачивались люди, когда еще не было денег?» – задал вопрос наставник. «Думаю, что товарами и услугами», – ответил Фил. «Вот именно», – с улыбкой сказал наставник.

Фил думал о диалоге несколько дней. Как использовать бартер, чтобы заплатить за учебу? И вдруг его осенило.

Идея: нужно создать некоммерческую организацию, в основе деятельности которой лежит обмен товарами и услугами. Концепция проста. Некая фирма соглашается пожертвовать товары (излишек оборудования или инвентаря) организации, созданной на базе колледжа. Эта организация имеет право обменять учебный кредит на пожертвованные товары. Итак, обмен произведен, и кредиты на учебу выданы этой некоммерческой организации. Обратившегося сюда за финансовой помощью малообеспеченного студента связывают с соответствующим колледжем, и он получает кредит на обучение от имени той фирмы, которая первоначально пожертвовала товары. Все в выигрыше. Простаивавшее ранее оборудование, компьютеры и т. п. позволят получить образование нуждающимся молодым людям. Фирмы – за счет пожертвований – могут сэкономить на налогах.

Если вам трудно найти общий язык со своим наставником или вы не испытываете к нему симпатии, подумайте о другом духовном наставнике. Возможно, опыт с новым советником окажется более удачным. В противном случае продолжайте экспериментировать. Не возбраняется часто менять наставников, равно как и оставаться верным одному и тому же учителю в течение многих лет.

В этой методике нет ничего мистического; это способ воплощения ваших противоречивых идей и эмоций в форме определенного образа, формирования вашего подсознания с помощью духовного сосредоточения. Некоторые, кто достиг мастерства в этой технике, все же чувствуют благоговейный трепет, будто приобщаются к чему-то волшебному и таинственному.

Один полицейский, расследующий преступление, должен был отыскать орудие убийства. Он проконсультировался со своим внутренним советником, который просто сказал: «Тило». Каждый раз, обращаясь к наставнику, полицейский получал тот же ответ. Наконец он написал эти «слова» на листке бумаги и стал выстраивать вокруг них разнообразные ассоциации. Он переставил буквы местами – «о т л и» и расшифровал их как «отлив». Полицейский направил свои стопы к морскому берегу и там, во время отлива, обнаружил орудие убийства. Сообщение, которое он получил на подсознательном уровне, основывалось на многочисленных мелких деталях, ставших известными ему в ходе расследования, но на рациональном уровне не удавалось осознать их решающее значение.

Приобретя опыт общения со своим внутренним советником, вы сможете находить самые неожиданные ответы и ассоциации. И они будут появляться почти сразу же.

Директор-распорядитель одной из компаний столкнулся с серьезными финансовыми затруднениями. В работе он видел смысл своей жизни, поэтому пытался справиться с проблемами в одиночку и избегал обсуждать их с другими сотрудниками. Напротив, он считал, что именно некоторые из его служащих виноваты в возникновении проблем. В конце концов он понял, что несправедлив к сотрудникам, и попытался исправить положение.

Оказавшись в такой ситуации, директор «создал» личного духовного советника, которого назвал «Собеседник». Наставник сказал: «Ты напрасно обвинял служащих, считая их своими врагами. Но теперь ты действительно столкнулся с вражеским противодействием. Если бы ты не обошелся так со своими служащими, сейчас они могли бы помочь тебе, а в одиночку тебе не справиться».

Эта мысль преследовала директора. Через несколько дней он осознал, что не в силах самостоятельно справиться со сложившейся ситуацией и может лишиться того, что ему всего дороже – своей компании. Его врагами стали подсознательное чувство вины и раздражение, которые переполняли его и не давали возможности нормально работать. В конце концов он поделился с сотрудниками своей тревогой и опасениями насчет сложной финансовой ситуации, что позволило преодолеть все проблемы и спасти компанию.

Резюме

Ваш внутренний советник – это проявление работы вашего подсознания. Он может предстать в образе человека или какого-то разумного существа, способного помочь вам справляться со сложными ситуациями.

Что можно ожидать от наставника?

1. Он откроет вам доступ к информации, хранящейся в подсознании.
2. Он научит вас быстрым и свободным ассоциациям. Это разовьет ваши способности оперировать гипотезами, метафорами и налаживать отношения.
3. Он разовьет в вас способность использовать визуальные образы.
4. Он поможет вам преодолевать внутренние барьеры и склонность к дурному расположению духа.
5. Он активизирует ваши внутренние резервы.
6. Он поможет вам увидеть жизнь в новых красках и понять ее более глубоко.

Всякий раз, когда необходимо будет решить проблему или получить творческий заряд, вы можете обратиться к своему внутреннему наставнику. Многие из тех, кто наладил отношения со своим внутренним наставником, начинают новый день с размышления. Другие создают целую команду духовных наставников, каждому из которых отводится определенная роль в решении той или иной проблемы.

Большинство из нас догадываются о скрытых возможностях своего внутреннего мира. Лишь оценив силу собственного подсознания, можно узнать о жизни больше. Одновременно вы обретаете независимость мышления. Тот, кто увидел свет в себе, никогда уже не пойдет на поводу у других.



Книга мертвых

Возможности тех, кто умеет призвать на помощь сверхъестественные силы, столь же безграничны, как земля и небо, столь же неисчерпаемы, как великие реки.

Сунь Цзы

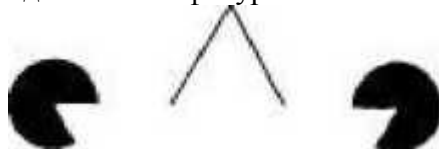
Книга мертвых» – необычная техника, нацеленная на развитие творческого потенциала. Профессор Майкл Рей применяет ее на занятиях по реализации творческого потенциала в Высшей школе бизнеса в Стэнфорде. Этот метод предполагает использование египетских иероглифов, богатейшего источника объектов, помогающих вашему воображению создавать «свободные ассоциации»: например, мысль о стакане чая возникает у вас, как правило, при виде бутерброда.

Иероглифы, используемые в этой игре для ума, взяты из расшифровки египетской «Книги мертвых». Это замечательное произведение возникло во времена царствования египетских фараонов и содержит заклинания, молитвы, волшебные слова и магические формулы. Ученые до сих пор корпят над разгадкой многочисленных символов, которые вели древних египтян, будь то фараоны или рабы, сквозь лабиринты жизненных проблем. И в жизни, и в смерти египтяне руководствовались наставлениями «Книги мертвых», связывая свои надежды с могущественными словами. Египтологи никак не могут решить, отнести эту книгу к разряду литературных произведений или считать ее образцом метафизики, религии, оккультизма.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Сформулируйте и запишите задачу, которую вам предстоит решить.
2. Выберите один из трех помещенных в книгу фрагментов с иероглифами.
3. Изучите выбранный фрагмент, а затем еще раз изложите в письменном виде свою задачу.
4. Избавьтесь от посторонних мыслей и полностью сконцентрируйтесь на проблеме. Для этого, будто медитируя, закройте глаза на несколько минут.
5. Откройте глаза и «расшифруйте» каждый иероглиф в строке. Представьте, что «Книга мертвых» была создана именно для того, чтобы помочь вам справиться с конкретной задачей. Поверьте в то, что каждая строчка была написана специально для вас и что решение заключается в том, чтобы правильно интерпретировать эти изображения. Расшифровывая иероглифы, выстраивайте вокруг каждого из них «свободные ассоциации». Какая-то фигура может напомнить по форме звезду, что, скажем, наведет вас на мысль о друге – бывшем некогда спортивной звездой, потом о его отце, имевшем обыкновение цитировать Стейнбека, а это, в свою очередь, напомнит о путешествии с собакой, о вашем ветеринаре и его складном велосипеде... В итоге что-нибудь да натолкнет вас на нужную идею. Ищите смысл во всех строках и фигурах.
6. Раздумывая над рисунками, не заикливайтесь на изображениях, которые вас озадачили или почему-то все время привлекают внимание. Задайте себе следующие вопросы.
 - о Что это такое?
 - о Что мог обозначать этот иероглиф у древних египтян?
 - о Для чего он использовался?
 - о Почему он встречается так часто (редко)?
 - о Какая из фигур более всего подходит по смыслу к моей задаче?
 - о О чем она мне напоминает?
 - о Один из этих вопросов может оказаться ключевым в решении вашей проблемы.
7. Запишите все свои варианты истолкования символов. Ищите среди них ключи к пониманию проблемы, новые идеи и ходы для размышления. Придайте единый смысл разрозненным ассоциациям. Подумайте, способны ли вы объединить их в связный рассказ, который может стать ответом к вашей задаче.

Сколько треугольников вы видите в этой фигуре?





Глядя на эту фигуру, вы одновременно видите изображение в целом и отдельные его части. У нашего воображения есть свойство домысливать недостающее, и поэтому нам кажется, что мы видим здесь восемь треугольников, а также шестиконечную звезду, образованную наложением большого белого треугольника на другой треугольник, чьи углы видны из-под белого треугольника. На самом деле никаких треугольников на рисунке нет. Мы вышли за границы предоставленной информации и увидели нечто несуществующее. Именно так мозг выстраивает «свободные ассоциации». Вы видите не только образ в целом, но и его части. С помощью воображения вы заполняете пробелы и на основе имеющейся информации создаете нечто новое.

Все три фрагмента с иероглифами взяты из так называемого Папируса *Nekht*⁹, который содержит многообразный материал, включая орнаменты и гимны. Используйте их в решении своих задач. Чтобы поправить свое финансовое положение, один преподаватель решил открыть собственное дело. Он изучал изображения в первой строчке фрагмента 2 и увидел воду, три круга между двумя линиями и человека, который что-то предлагает. Круги и вода напомнили ему об устрицах. То, что круги расположены между двумя линиями, натолкнуло его на мысль об устрицах в упаковке. Фигурка же человека заставила подумать о подарках и отпуске.

Затем преподаватель мысленно связал устриц с любовью, а любовь – с Днем святого Валентина, что и вдохновило его на необычную идею. Он организовал фирму, которая доставит объекту вашей любви дюжину свежих устриц в День святого Валентина.

Размышляя над иероглифами, вы можете получить один-единственный и вполне прямолинейный, однозначный ответ на свой вопрос, а можете прийти к какой-то таинственной, непонятной мысли, в которой и будет содержаться простой намек на решение проблемы. Ваша цель – «чувствовать» значение рисунков применительно к своей задаче. Одного консультанта по менеджменту попросили прочитать лекцию об основных принципах успешного сбыта для группы ведущих менеджеров из разных компаний. Поиском вдохновения он решил в первой строке фрагмента 1 «Книги мертвых». Ключевыми изображениями здесь были рыба, рыболовный крючок, три линии и лицо человека. Вот какие ассоциации возникли у консультанта:

⁹ *Nekht* – богиня Верхнего Египта, изображавшаяся в виде грифа. – *Примеч-перев.*



Рыболовный крючок: продавец должен «подцепить» покупателя.

Рыба: как рыбалка немыслима без рыбы, так и успешный сбыт товара предполагает участие оптовых покупателей.

Лицо человека: при проведении презентаций следует учитывать интересы оптовых покупателей.

Три линии: три принципа успешных деловых переговоров – умение привлечь внимание партнеров, обеспечение их участия, учет их интересов.

Интерпретация подсказала консультанту построить свою лекцию исходя из трех основных принципов успеха коммерческой встречи.

Консультант начал лекцию с того, что раздал каждому из менеджеров по конверту и попросил их вскрыть. В конвертах были лесы с рыболовными крючками. Лектор объяснил, что это именно то, что прежде всего необходимо для успешной коммерческой встречи, и предложил членам группы высказать свои предположения относительно того, для какой цели нужен крючок.

Выслушав несколько ответов, лектор сказал, что первое условие успешной встречи (его символизирует рыболовный крючок) – это умение «подцепить» покупателя. Но не менее важно научиться предвосхищать мысль собеседника и начинать разговор именно с того, что он хотел бы услышать.

Консультант завладел вниманием менеджеров, вовлек их в беседу, и каждый нашел в его лекции нечто для себя полезное. За несколько минут он представил участникам семинара три основных принципа успешной коммерческой встречи.

А вот другой пример, когда на начальника отдела кадров страховой компании была возложена задача по улучшению условий труда служащих. Его интерпретация фрагмента 1 была такой.

- *Первая строка:* частые стрессы.
- *Вторая строка:* необходимо найти способ оценивать действия человека в стрессовой ситуации.
- *Третья строка:* потребность в отдыхе.
- *Четвертая строка:* недорого.
- *Пятая строка:* нечто напоминающее ремень безопасности.
- *Шестая строка:* люди играют, чтобы расслабиться.
- *Седьмая строка:* выполнение программы.
- *Восьмая строка:* укреплять «боевой дух».

Менеджеру по кадрам пришло в голову сразу несколько мыслей, которые можно было превратить в полноценную идею. Он сосредоточился на поиске недорогого и интересного способа измерить стресс и помочь снять психологическое напряжение. Изучив имеющиеся на рынке предложения, менеджер выбрал подходящее средство для достижения поставленной цели.

Идея: купить каждому служащему по карте контроля стрессовой ситуации. Принцип действия таких карт основан на том, что руки при стрессе холодеют – карта фиксирует температуру прижатого к ней большого пальца руки и, как лакмус, окрашивается в один из четырех оттенков от черного (стресс) до синего (расслабленное состояние) цвета.

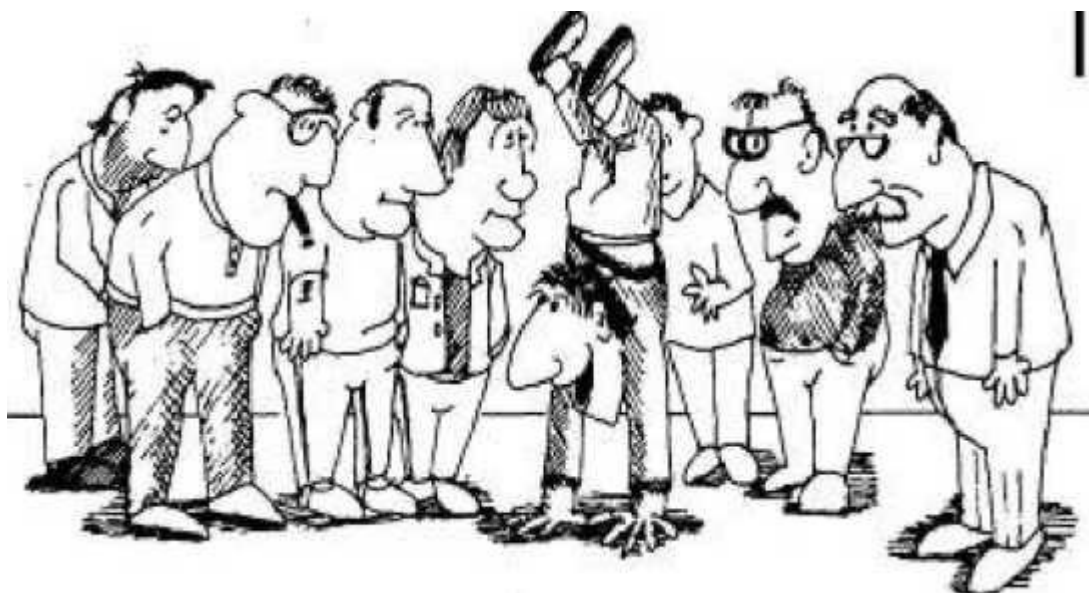
На обратной стороне карты было описано упражнение для расслабления, на которое требуется не более 10 секунд. Карта действует как напоминание о том, что необходимо держать стресс под контролем и вовремя использовать профилактические средства, так же как для безопасности в автомобиле мы используем привязной ремень. Карта – это первый шаг в антистрессовой программе, Разработанной начальником отдела кадров. Его ассоциации привели к идее создания эффективной, недорогой и интересной программы по осуществлению контроля за стрессом в коллективе.

Резюме

Воображение каждого из нас со временем перестает быть оригинальным, и мы начинаем напоминать тех, кто, давно получив высшее образование, продолжает бродить в окрестностях студенческого городка. Работа с необычными внешними образами обостряет ваше воображение. Некоторые ассоциации могут привести к рождению новой идеи, способной, подобно простому зеркальцу, отразить солнце.

Часть 4

ДУХ ТОВАРИЩЕСТВА





В древней Греции Сократ и его друзья в течение многих лет свободно встречались и беседовали друг с другом, и эти диалоги помогли создать Западную цивилизацию. Они обменивались идеями, не пытаясь изменить точку зрения другого человека и не вступая в ожесточенные споры. Они могли свободно предлагать для обсуждения все, что приходило им на ум. Они всегда с вниманием относились к мнениям друг друга и установили исключительные товарищеские отношения. Сократ и его друзья связали себя принципами обсуждения, чтобы поддержать ощущение коллегиальности. Эти принципы были известны как «коинония», что означает «дух товарищества». Согласно принятым ими принципам, они должны были вести диалог, придерживаться коллегиальности, ясно выражать мысли и быть честными.

Наладьте диалог. В греческом языке слово «диалог» означает «свободный разговор». Греки полагали, что ключ к установлению диалога состоит в обмене идеями без попыток изменить точку зрения другого человека. Это не то же самое, что слово «дискуссия», происходящее от латинского корня, который означает «разбивать на части». Основные правила диалога для греков были следующие: «не спорьте», «не прерывайте» и «слушайте внимательно».

Будьте коллегиальными. Все участники должны относиться друг к другу как к равным, даже если между ними нет ничего общего. Если участник мозговой атаки чувствует, что он не на равных с другими, он, сознательно или подсознательно, станет центром сессии и будет подавлять креативность группы.

Важно относиться к другим как к коллегам, потому что мышление – это совместный процесс. Только готовность сознательно относиться к другим как к коллегам позволяет взаимодействовать как коллегам. Мы говорим по-другому и честнее с друзьями, чем с остальными людьми. Любая контролирующая власть, независимо от того, насколько осторожно она применяется, будет подавлять свободный полет мысли. Если какой-то человек привык, что его мнение преобладает, потому что он старший из присутствующих, то он

должен отказаться от этой привилегии. Если какой-то человек привык молчать, потому что он младший, то он должен отказаться от своего безопасного молчания. Точно так же, на приведенной ниже иллюстрации дальнее дерево кажется намного выше, чем ближайшее. Но такое допущение было бы ошибочным, поскольку они одного и того же размера.

Проясните свое мышление. Чтобы прояснить свое мышление, вы должны на время отказаться от всех допущений. Если наши мысли и мнения основаны на допущениях, свободное мышление блокируется. Например, если вы полагаете, что некоторые люди не креативны, то вряд будете должным образом рассматривать их идеи. Проверьте свои допущения и поддерживайте непредубежденную точку зрения.

Трудность эффективного сотрудничества продемонстрирована экспериментами, проведенными Говардом Грубером в Женевском университете. В одном эксперименте он использовал коробку, которая позволяет двум людям смотреть в нее и видеть тень неизвестного им объекта. Из-за того, что они смотрят под разными Углами, каждый человек видит тень разной формы. Их задача – поделиться информацией о том, что они видят, чтобы идентифицировать объект, отбрасывающий тень. Например, если в коробку положить конус, один наблюдатель увидит круг, а другой – треугольник.

Идея состояла в том, чтобы побудить этих людей сотрудничать подобно двум астрономам, которые ведут наблюдение за небом с различных позиций, таким образом видя объект немного по-разному. Они используют важное преимущество того факта, что каждый видит объект со своего положения, и они составляют более полное и более обоснованно представление о происходящем, чем если бы они наблюдали в одиночку.

Но произошло прямо противоположное. Каждый наблюдатель предполагал, что его точка зрения была правильной и что другой человек запутался, ослеп или сошел с ума. «Как вы можете видеть треугольник? Я вижу круг». При этом в эксперименте участвовали вполне интеллигентные, образованные взрослые люди. Допущения, сделанные наблюдателями, мешали сотрудничать при идентификации даже такого простого объекта, как конус.

Будьте честными. Говорите, что думаете. Сократ и его последователи полагали, что дух товарищества позволяет группе генерировать больше общих мыслей, к которым было бы нельзя прийти индивидуально. Через дух товарищества начинает возникать новый вид мышления, основанный на развитии общих мыслей. Люди больше не находятся в оппозиции друг к другу, но участвуют в выработке общих идей, которые могут постоянно развиваться и изменяться.

Представление о том, что групповой интеллект выше, чем интеллект отдельного человека, зародилось еще в доисторические времена, когда группы охотников и собирателей встречались, чтобы обсуждать и решать общие проблемы. Это всем понятная и принятая практика. Трудность заключается в готовности группы поддерживать дисциплину, чтобы открыто и продуктивно провести мозговую атаку.

Эта часть содержит:

- ☐ упражнения для разогрева;
- ☐ мозговую атаку по-американски;
- ☐ традиционные техники мозговой атаки;
- ☐ техники естественного творческого мышления для групп.

Разогрев

Представьте себе огородника, который сажает репу. Через некоторое время он замечает, что репа не растет как следует, и расстраивается. Огородник выкапывает репу и исследует ее, чтобы увидеть, в чем проблема. Затем он очищает ее, обрезает некоторые корешки и снова сажает другим способом, что еще больше замедляет ее рост. На самом деле, пытаясь управлять природой, он ей только мешает и вырастит плохую репу, если вообще вырастит.

Если бы огородник не переживал и не мешал природе, он обнаружил бы, что природа сама сделала всю работу после того, как он посадил семя, и репа бы выросла. Именно эта потребность в контроле замораживает мышление и препятствует свободному полету мысли

во время мозговой атаки. Эти упражнения предназначены для того, чтобы помочь участникам ослабить контроль, расслабиться и получать удовольствие от мышления.

Мозговая атака по-американски

Алекс Осборн, творческий рекламный работник в городе Буффало, штат Нью-Йорк, в 1941 году определил мозговую атаку как систематическое усилие и организованную практику в целях генерации идей в группе. Идея Осборна состояла в том, чтобы создать непринужденную обстановку, которая будет стимулировать генерацию творческих идей и мыслей. Обычный метод состоит в том, чтобы предложить небольшой группе обсуждать определенную проблему. Участники по одному высказывают идеи. Один участник группы записывает идеи и предложения на плакате или классной доске. Все воздерживаются от оценок. После мозговой атаки различные идеи и предложения рассматриваются и оцениваются, и группа принимает окончательное решение.

Традиционные техники

Есть много проблем с традиционной мозговой атакой. Сессии могут быть урезанными ввиду однородности группы и воспринимаемых угроз со стороны менеджеров и начальников. Иногда сессии терпят неудачу, потому что людям трудно избежать оценок предлагаемых идей. Кроме того, на ход сессий влияют индивидуальные различия: некоторые люди испытывают естественное желание говорить, в то время как другие склонны молчать.

Эта часть содержит некоторые из наиболее популярных традиционных методов, предназначенных для решения проблем при Мозговой атаке по-американски. Паттерн различных способов Мозговой атаки больше похож на лес из различных взаимозависимых растений или город с различными связанными между собой зданиями, чем на одно огромное здание или один основной принцип.

Естественная креативность

Прочитайте следующий абзац.

Солгансо иссдеволанию, пворенендому в Кмеджибрском увенси-решите, не ванжо, в коакм поядкре наиспнаы бвуку в совле, вна-жо лишь, чбтоы плоседня и неарвя бвука в солее блып на соевм мсете. Все оастльыне муогт бтыть нисапнаы в лоубм пдяорке, и вы всернаво без пбролем сжесмоте чаитть. Это обсьантяеся тем, что кгода мы умчися чтитаь, мы иецм смсыл нарозмоеждня бкув. Чеовлек не чтиеат кдажую бвуку по отелдътности, а впро-синмиает свлоо в цоелм. Мы даелем это нЗнеосонано без усчтаия мылешиня.

Мы обладаем естественным талантом интерпретировать сущность вещей. Мы понимаем смысл беспорядочных букв, поскольку сразу видим суть. Этот естественный талант объясняет, почему все мы креативны как дети. Простая коробка может быть крепостью, автомобилем, танком, пещерой, домом, местом для рисования и даже космическим кораблем. Когда мы были детьми, наше воображение не было структурировано или ограничено правилами логики. Мы не стремились исключать возможности — мы стремились их расширять.

Рассмотрим ребенка, строящего что-нибудь из конструктора *Lego*. Он может создавать любые конструкции и когда закончит, может взять отдельные детали и убрать их, добавить другие детали, разделить конструкции на новые и т. д. Есть очевидные ограничения на набор деталей и конструкцию: их нельзя соединять любым способом, они не останутся вместе, если будет нарушено равновесие, и развалятся под действием гравитации. Эти ограничения присущи объектам и их устройству. Именно устройство деталей налагает эти ограничения. Ребенок быстро понимает, как соединяются между собой кубики *Lego* и как они не могут соединяться. В конце концов он создает массу различных конструкций, которые соответствуют устройству и ограничениям кубиков *Lego*.

Если бы этого ребенка попросили сделать что-нибудь из пластмассы и в его распоряжении были бы все методы ее плавления и формовки, конструкции *Lego* были бы лишь крошечной частью того, что он мог сделать. На самом деле, созданные ребенком

конструкции *Lego* выглядели бы неестественными и тривиальными по сравнению с тем, что он мог бы создать, если бы ничто не ограничивало его фантазию.

В случае с *Lego* именно ограничения, присущие устройству деталей, ограничивают нас в выборе конструкций. Когда мы говорим о людях, воображение и изобретательность ограничены усвоенной нами логической системой.

Техники естественной креативности предназначены для устранения ограничений логики и освобождения творческого воображения. Пабло Пикассо замечательно выразил это, когда сказал: «Каждый ребенок – художник. Проблема в том, как остаться художником, когда мы вырастаем». Ценность изучения техник «естественной» креативности заключается именно в этом – снова научиться мыслить как ребенок.



Разогрев

Жители царств У и Юе враждуют между собой, но если они будут переправляться через реку в одной лодке и их застигнет буря, они придут на помощь друг другу, как правая рука помогает левой.

Сунь Цзы

Если мы бросим семена на твердую почву, шансы на то, что они пустят корни и из них вырастут здоровые растения, невелики. Однако если мы вспашем и возделаем почву – хорошо взрыхлим ее и разобьем комки, – то вполне возможно, что в рыхлой земле большинство наших семян прорастет.

Таким же образом, если мы начинаем мозговую атаку не «разогревшись», с серьезным, напряженным ведущим, предлагающим вопросы и проблемы скованной, консервативной группе, то вероятность генерирования продуктивных идей минимальна.

Упражнения для разогрева

Помогите участникам мозговой атаки расслабиться и разговориться, обработав их сознание с помощью этих упражнений для разогрева. Группа станет более восприимчива к новым идеям, что позволит им пустить ростки в умах участников.

□ *Детские рисунки.* Попросите каждого участника принести свои детские рисунки. Повесьте их на стену, не подписывая. Попросите, чтобы участники угадали автора каждого рисунка.

□ *Символ.* Попросите участников нарисовать личный символ, который представляет их точку зрения на креативность. Это может быть что угодно – орел, компас, кисть, луна и т. д. Затем каждый участник показывает свой символ и объясняет, как или почему он представляет его точку зрения.

р *Корпоративный символ.* Попросите участников выбрать животное, птицу, насекомое или рыбу в качестве их корпоративного символа. Пусть они обоснуют свой выбор. Спросите, воплощает ли это существо как сильные, так и слабые стороны корпорации.

□ *«Вы уволены».* Иногда требуется включить пожарную тревогу, чтобы вывести людей из состояния самоуспокоенности. В начале встречи попросите участников вообразить, что их

уволители. Затем попросите, чтобы они снова подали заявление о приеме на работу. Это должно встряхнуть их и заставить подумать о своих знаниях и навыках, а самое главное, о том, как их усовершенствовать. Или напечатайте воображаемую будущую газету, в которой есть объявление о банкротстве вашей компании. Затем попросите участников представить причину, по которой обанкротилась компания. Элемент шока побуждает нас по-новому видеть, слышать и ощущать наш мир.

□ *Каждый – консультант.* Попросите, чтобы каждый человек на чистом листе бумаги написал текущую проблему, связанную с работой. Например: «Как мне лучше наладить сотрудничество с работниками магазина для своевременного выполнения заказов?» или «Как мы можем ответить на проводимую конкурентом программу низких цен и скидок?» Дав несколько минут на запись проблем, попросите, чтобы каждый передал свою проблему человеку, сидящему справа. Этот человек читает только что полученную проблему и кратко записывает свои ответы. Для ответа на каждый лист отводится шестьдесят секунд. Продолжите этот процесс, пока каждый человек не получит обратно свой лист. Затем прочтите и обсудите записанные идеи.

□ *Наблюдение за другими.* При использовании этого подхода новые мысли и решения приходят в результате поиска идей в посторонних областях. В качестве предварительного упражнения для встречи, посвященной стратегии и тактике продажи роскошных шкапулов, работников, занятых продажами и маркетингом, послали наблюдать, как занимаются маркетингом и продажами в посторонних предприятиях розничной торговли, таких как магазины модной одежды, программного обеспечения, рестораны быстрого питания и книжные магазины. Они возвратились с длинными списками идей и предложений, которые можно было применить в своей компании.

□ *Принятие роли клиента.* При использовании этого подхода люди пытаются узнать, что значит находиться в другой роли. Например, агент по продаже недвижимости послал своих продавцов в агентство по продаже автомобилей, чтобы они совершенствовали навыки продаж. Изображая клиентов, они прошли через весь процесс продажи, записывая конкретное поведение, слова и действия продавцов, которые существенно повлияли на их отношение как «покупателей». На общем собрании они поделились опытом и обсудили способы развития собственных навыков продаж. Это опыт заставил продавцов увидеть, что одно дело – говорить о способности встать на место покупателя, а другое – на самом деле сделать это.

Космическое существо

Предложите группе вообразить существо, живущее на другой планете с другой атмосферой в отдаленной солнечной системе. Попросите, чтобы они нарисовали это воображаемое существо. Затем пусть группа покажет свои рисунки.

Вы обнаружите, что большинство людей рисует существ, которые напоминают земных, даже при том, что мы свободны придумать что угодно. А именно, существ с органами зрения, слуха и обоняния, а также руками и ногами с двусторонней симметрией. Вместо того чтобы создать что-нибудь уникальное и непредсказуемое, большинство людей создает существ, у которых много общего друг с другом и с особенностями типичных земных животных.

Нет никаких причин, по которым животные на других планетах должны напоминать земных животных. Люди, рисующие космических существ, могли бы использовать любую существующую базу знаний (например, о геологических формациях, перекасти-поле или облаках), чтобы получить представление об общей форме космического существа, и каждый человек мог бы придумать что-то особенное и новое. Но большинство людей не делает этого, и поэтому на их рисунках получаются существа, обладающие свойствами земных существ.

Это групповое упражнение демонстрирует феномен, называемый *структурированным воображением*. Структурированное воображение связано с тем фактом, что, даже когда для генерации новых идей мы используем свое воображение, эти идеи

структурированы очень предсказуемым способом в соответствии с существующими понятиями, категориями и стереотипами. Это верно независимо от того, идет ли речь об изобретателях, художниках, писателях, ученых, дизайнерах, бизнесменах или повседневных мечтах людей о лучшей жизни.

Прогулка в чужих туфлях

Рассадите участников за столы группами по шесть-десять человек и попросите всех разуться. Затем несколько минут поговорите о том, что ощущают участники, сидя за столом на серьезной деловой встрече без обуви. Обсудите тот факт, что ходить без обуви вполне естественно дома и в отпуске, но обычно это не делают в деловой обстановке. Затем попросите участников попробовать выполнить несколько различных действий:

1. Попросите их обменяться обувью – на самом деле надеть чьи-то туфли. Попросите, чтобы они попытались добиться значительного изменения; например, пусть мужчины наденут женские туфли. Обсудите, что они при этом чувствуют. Поговорите о социальных нормах и о том, каково их слегка нарушать.

2. Затем попросите их положить туфли на стол перед собой. Пусть каждый немного посидит и посмотрит на всю эту обувь. Наблюдайте за признаками нервозности. Обычно участники переживают это как нечто неестественное, неудобное и антисоциальное. Поговорите о том, что они чувствуют, когда перед ними на столе лежат чьи-то туфли. Поговорите о том, как участники справляются с ощущением неудобства, обычно, пытаясь ослабить его. Но укажите, что усовершенствование подразумевает изменение, а изменение почти всегда приносит дискомфорт. Инновационное изменение должно на самом деле выходить за общепринятые рамки, что вызывает еще больший дискомфорт, и т. д.

3. Теперь объявите соревнование, в котором команда, построившая самое высокое сооружение из туфель, получит большой контракт. Победитель определяется путем измерения расстояния от поверхности стола до высшей точки любой туфли. Не обсуждайте соревнование подробно; просто сообщите, что должны сделать участники за четыре минуты, и скажите: «Начали!». Одно из решений могло бы состоять в том, чтобы самый высокий человек в группе встал на стол и положил одну туфлю себе на голову. Или вы можете придумать правило, согласно которому все туфли должны располагаться цепочкой, касаясь друг друга, наподобие электрической цепи.

Наблюдайте за тем, что делают участники во время выполнения этого упражнения, чтобы затем вы могли подробно обсудить это. Вы будете поражены творческими решениями, предложенными в группах. Отметьте, насколько быстро или медленно была решена задача в различных группах. Отметьте появление неформальных лидеров. Определите циклы строительства, разрушения и реконструкции и т. д. Просто наблюдайте. В вас появится масса тем для обсуждения.

а Выполнение задания с туфлями укрепляет команду.

□ Участники не знали, что их попросят построить сооружение из туфель, но их постепенно подготавливали к этой идее. Это может быть хорошей стратегией при осуществлении инновационных идей.

□ Наибольшее неудобство причиняет то, о чем мы думаем слишком много; просто начните действовать, и ощущение дискомфорта значительно ослабнет.

□ Это не воровство, когда вы берете идею из наблюдений за другой командой. Это обучение на основе чужого опыта при совершенствовании бизнеса.

□ При поиске решений часто полезно использовать самые неожиданные предметы. (Например, я однажды видел, что группа соорудила нечто похожее на дымоход из папок с материалами семинара, и затем заполнила этот дымоход, поставив сверху туфли. Всегда кто-нибудь снимает ремень, чтобы что-то к чему-то привязать, и т. д.)

□ Инновации часто происходят через циклы проб и ошибок, когда построенное разбирают, пробуют сделать иначе, и т. д. Редко бывает, когда люди просто сидят, думают о проблеме и вырабатывают решение в уме. Действие стимулирует мышление.

□ Мыслительные процессы, задействованные в наиболее креативных подходах, часто сочетают в себе несколько идей и понятий.

Используйте воображение

Стремясь понять проблему, мы сравниваем ее с чем-нибудь необычным. Следовательно, мы разбиваем проблему на различные части и анализируем их, чтобы увидеть, позволяет ли это понять проблему или сделать ее каким-либо образом знакомой. Когда это происходит, мы устанавливаем новые связи, которые могут привести к революционным идеям. Например, несколько лет назад группа дизайнеров искала идеи для новой осветительной арматуры. Они сравнили осветительную арматуру с обезьяной и представили обезьяну, бегающую вокруг дома с фонарем. Эта мысль помогла им создать трековую систему освещения.

Задавайте метафорические вопросы, чтобы стимулировать воображение группы. Например:

- На какое животное похожа эта проблема? Почему?
- В каком отношении холодная, наполовину съеденная пицца похожа на решение этой проблемы?
- Чем эта проблема похожа на батарейку для фонарика? Как это сходство может стимулировать новые идеи?
- Если бы вашей проблемой была лужайка, каковы были бы сорняки?

В рамках курса экологии группа студентов в Университете Сент-Бонавентура проводила мозговую атаку для поиска новых идей в области переработки отходов. Их интересовал следующий вопрос: «Какая известная историческая личность ближе всех подходит в качестве аналогии сущности этой проблемы?»

Один студент предложил братьев Райт из-за их широты интересов в области авиации. Используя это сравнение, другой студент установил связь между братьями Райт и своим хобби – авиамоделизмом. Он объяснил, как он смешивает старые, оставшиеся краски для создания уникального бежевого цвета, чтобы отличать свои модели от других. Это натолкнуло на мысль другого студента, который предположил, что такой же принцип должен применяться при переработке отходов. Они создали фирму, которая собирает старую краску, смешивает ее и затем продает по 5 долларов за галлон. Они назвали эту краску «Бежевая землистая». Теперь они работают над другим проектом, предполагающим сбор макулатуры и изготовление из нее ящичного картона.

Сто одна неудача

Чтобы продемонстрировать ценность риска и неудач, разбейте группу на команды. Дайте каждой команде кучку палочек от мороженого. Упражнение состоит в том, чтобы увидеть, какая команда за двадцать минут может построить из палочек самое высокое сооружение. После выполнения задания попросите участников вспомнить о неудачных попытках. Как правило, тем участникам, которые с самого начала придерживаются определенного, логического плана, не удастся построить самое высокое сооружение, а участники, которые успешно выполнили задание, прошли через массу неудач. Урок состоит в том, чтобы освободиться от предвзятых мнений о неудачах, быть открытым к неожиданностям и снова научиться играть подобно непредубежденному ребенку, видя перспективу и контекст.

Это желтый или синий вопрос?

Вызовите свой исследовательский дух, используя «цветные вопросы», основанные на работе Джерри Роудза, который провел обширное исследование менеджеров и стилей управления. Роудз разработал довольно обширную классификацию различных видов вопросов. В ее основе лежат четыре типа вопросов, которые определяются как «цвета сознания». Цветные вопросы таковы:

□ *Желтые вопросы.* Подумайте о желтом цвете как нейтральном и объективном. Вопрос должен быть совершенно ясным. Спросите: «Каков...?» Например: «Какова наиболее существенная проблема или забота, с которой мы сталкиваемся?»

□ *Зеленые вопросы.* Подумайте о зеленом как плодородном и креативном. Вопрос должен быть образным и оригинальным. Спросите: «Что если мы...?» или «Предположим, мы...?» Придумайте как можно более изобретательный вопрос.

□ *Синие вопросы.* Подумайте о синем как обнадеживающем и положительном. Вопрос должен быть основан на мнении или суждении о какой-либо ценности или потребности. Подумайте о том, что нужно сделать или добавить. Спросите: «Что мы можем сделать?» или «Что мы должны сделать?»

□ *Черные вопросы.* Подумайте о черном как негативном. Спросите: «Что мы не можем сделать?» или «Что невозможно сделать?»

При мозговой атаке для генерации идей и решений на конкретную тему отметьте четыре отдельных листа бумаги как желтый, зеленый, синий и черный. Пусть группа придумает как можно больше желтых, зеленых, синих и черных вопросов на данную тему и запишет их на соответствующих листах. Вы можете расположить их колонками на большом листе бумаги. Вы также можете написать их на карточках или на стене под соответствующей цветной карточкой. Всякий раз, когда у вас возникает негативный вопрос, записывайте его на черном листе. На более позднем этапе рассмотрите черные вопросы и попробуйте найти способы разобраться с ними. После составления списка вопросов определите приоритеты, чтобы решить, на какой вопрос отвечать в первую очередь.

Примите другую точку зрения

На классной доске напишите вертикально алфавит. Затем попросите назвать фамилии известных (реальных или вымышленных) людей, начинающиеся на каждую букву: *A* = Нейл Армстронг, *B* = Александр Грэм Белл, *C* = Чарли Чаплин, *D* = Леонардо да Винчи, *E* = Альберт Эйнштейн, *F* = Фред Флинтстоун, *G* = Бой Джордж и т. д.

Пусть каждый член группы выберет фамилию, которая начинается с той же буквы, что и его собственная. Человек может выбрать Альберта Эйнштейна или Дэвида Леттермана. Затем пусть каждый член группы подумает о том, как этот известный человек мог бы подойти к решению данной проблемы. Предположим, что проблема состоит в том, как стимулировать работников предлагать больше идей. Например, как Чарли Чаплин стимулировал бы работников? Как бы это делал Александр Грэм Белл? Наконец, предложите группе поделиться своими соображениями.

Один + один = один

Если одну каплю воды добавить к другой, то получится только одна капля, а не две. Примечательно, что, когда вы добавляете одно понятие к другому, все равно получается одно понятие, а не два. Обратите внимание, как легко вы понимаете такие комбинации слов, как «селекторное совещание», «главная страница», «клубная тусовка» и «новые правые». Эти примеры сочетания слов показывают, как формируется новое понятие путем объединения двух понятий в одно. Понятие «новые правые», например, относится к группе людей с твердыми религиозными убеждениями, которые пытаются влиять на политический процесс.

Грегори Мерфи из Университета штата Иллинойс предлагал людям оценить, насколько истинны некоторые свойства отдельных понятий и их сочетаний. Один набор понятий

состоял из отдельных слов «пустой» и «магазин» и их комбинации «пустой магазин». Рассмотрим свойство «тратить деньги». Подобно испытуемым в исследовании Мерфи, вы, вероятно, понимаете, что тратить деньги характерно для «пустых магазинов», но не для «магазинов» вообще или «пустых» предметов. При комбинировании понятий смысл изменится, и чем новее комбинация, тем новее ее значение.

По большей части, творческое мышление предполагает объединение ранее не связанных между собой идей, товаров или услуг и превращение их в нечто новое. Гутенберг создал печатный станок, соединив пресс для штамповки монет с виноградным прессом. Процесс объединения идей, элементов или частей идей называют синтезом. Многие считают синтез сутью креативности.

Попросите участников вспомнить название объекта, который начинается с той же буквы, что и их фамилия (например, П = пища, Я = яблоко, К = кредитная карточка, А = алмаз и т. д.). Напишите эти названия на самоклеющемся листке и приклейте его им на лоб. Теперь попросите, чтобы участники смешались между собой и объединили свой объект с чужим объектом, чтобы создать что-нибудь новое. Например:

а Камень + Стул = Эластичный коврик, который вы можете положить на камень, чтобы превратить любой камень в стул.

а Покрытие + *Lego* = Сборно-разборное деревянное покрытие, которое можно демонтировать и убрать.

а Стол + Бегущая дорожка = Стол с бегущей дорожкой. Вы можете идти со скоростью одну милю в час во время работы на компьютере, что обеспечит вам потерю веса без сидения на диете.

а Бомба + Ванна = Бомбочки для собачьих ванн. Бомбочки сделаны из шампуня для собак, который запрессован в твердую форму. Вы бросаете бомбочку в воду, и она пузырится и шипит, избавляя вас от необходимости одновременно держать в руках скользкую бутылку с шампунем и свою извивающуюся собаку.

□ Собака + Совок = Новый бизнес, связанный с домашними животными. За определенную плату оказывайте услугу по уборке собачьих экскрементов для учреждений, корпораций, полей для гольфа и поместий.

Вы были бы удивлены новыми идеями, товарами и возможностями в бизнесе, которые придумывают люди, используя это простое упражнение.

Я – фотоаппарат

Это упражнение поможет вам научиться непредвзято смотреть на вещи. Представьте, что вы – фотоаппарат, в то время как другой человек будет играть роль фотографа. Фотограф стоит позади вас. Ваши глаза – линзы, а правое плечо – затвор фотообъектива. Держите глаза (линзы) закрытыми, пока фотограф не будет делать снимок, слегка стукнув по вашему правому плечу (затвору).

Быстро откройте и закройте глаза подобно тому, как это делает затвор фотокамеры.

Вас водит фотограф, направляя за плечи и ставя так, чтобы различные сцены были прямо перед вами. Сделайте это несколько раз, чтобы вы перемещались и делали моментальные снимки. Задача фотоаппарата – точно, без искажений фиксировать каждую деталь картины. Открывайте глаза только на секунду. Все, что вы должны делать, – видеть то, что находится перед вами, без каких-либо предвзятых понятий о каждой из фотографий, которые вы делаете. Цель всего этого состоит в том, что быстрая последовательность заснятых впечатлений дает вам опыт наблюдения без влияния на восприятие ваших ожиданий. Это наблюдение без каких-либо заранее заданных представлений, что очень важно. Обучение тому, как преодолеть свои предвзятые мнения при столкновении с новой проблемой, – крайне важный элемент в творческом процессе.

Другое упражнение, которое поможет избавиться от предвзятых мнений, состоит в том, чтобы придумывать различные названия для предметов. Например, радугу можно было бы

назвать «разноцветным дождем». В группе предложите участникам придумать различные названия для:

- ☐ горы;
- ☐ облака;
- ☐ океана;
- ☐ мира;
- ☐ картины.

Затем пусть участники придумают другое название для темы встречи. Например, если встреча посвящена моральному духу в офисе, моральный дух можно было бы назвать «весенним цветком» или «теплым объятием», и т. д.

Вы молоток или гвоздь?

Это веселое групповое обсуждение. Задайте участникам группы вопросы о том, что их лучше всего описывает, и затем попросите их объяснить, почему они так считают.

1. *Что вас точнее описывает в целом:*

о Молоток или гвоздь?

о Облако или скала?

2. *На работе:*

о Дерево или ветер?

о Солонка или бутылка кетчупа?

3. *На встречах:*

о Рукопожатие или поцелуй?

о Часы или компас?

4. *Вашу креативность:*

о Снежинка или кипящая вода?

о Гроза или запах горящих листьев?

Марсиане прилетели

Хоть слова и возникли из образов и символов, это не означает, что они более продвинуты. Последний успех в компьютерной технологии – графический символ. Специалисты многих профессий используют графические языки: физики рисуют диаграммы, администраторы используют графики, а корпорации известны по своим торговым маркам.

Наглядно-образное и вербальное мышление, фактически, дополняют друг друга. Если вы сосредоточитесь на представленной слева фигуре, то заметите, как лица меняются местами. Сначала левая сторона будет выглядеть как фон, а правая – как лицо; а затем правая будет лицом, а левая – фоном, и т. д.

Так работает наглядно-образное и вербальное мышление. То, что мы называем вербальным мышлением, всегда направлено вовне. Но при этом всегда присутствует внутреннее наглядно-образное мышление, и когда мы обращаем свое мышление внутрь, мы также вызываем это мышление.

Попробуйте выполнить с группой следующее упражнение. Вообразите, что на автомобильной стоянке вашей компании только что приземлилась делегация марсиан. Вы приглашаете их зайти к вам. Они не понимают никаких земных языков – только графические символы. Они интересуются вашей компанией и вами. Они хотят знать, чем занимается компания и что делаете вы.

☐ Предложите участникам подготовить короткую речь, составленную из графических символов, чтобы приветствовать марсиан и объяснить, чем занимается компания и какова их роль в компании (то есть, их должность).

☐ Вывесите речи на стены. Пусть участники рассмотрят все эти речи.

☐ Выберите одну речь, которую вы представили бы марсианам.

Скрещивание

Одна японская женщина создала новинку, которая стала очень популярна в Японии. Это брелок с растением: прозрачная пластиковая коробочка, в которой растения растут в миниатюрном питомнике, пока не вырастут настолько, что их можно пересадить в большие горшки. Как же к ней пришла эта идея?

Она додумалась до этого, играя с различными идеями и скрещивая их с и различными объектами в своем сознании, пока не получила правильную комбинацию. Однажды она думала о ключе и смотрела на подсолнух. Она задумалась над тем, можно ли скрестить ключ с цветком, чтобы ключ всегда был доступен, как цветок в саду. Она рассмеялась, когда подумала о том, что будет в течение дня носить свой ключ-цветок с собой. Затем ей внезапно пришла в голову мысль о миниатюризации ключа и цветка в форме брелока с растением.

Заставьте воображение работать с помощью причудливого скрещивания идей. Что бы получилось при скрещивании президента компании с подсолнухом? Менеджера по персоналу с бейсболом? Коммерческого директора с подводной лодкой? Вице-президента по маркетингу с гекконом?

Предложите группе поэкспериментировать, скрещивая растения, неодушевленные предметы, животных и людей.

1. Подготовьте четыре коробки, содержащие полоски бумаги со случайными названиями растений, неодушевленных предметов, животных и профессий. Постарайтесь использовать неодушевленные предметы, связанные с бизнесом, такие как копировальный аппарат, товар, телефон, документация, стол, комната для собраний и т. д.

2. Попросите, чтобы каждый участник взял по одной полоске и затем сделал из них гибриды. Например:

- о птица x начальник;
- о пони x продавец;
- о клиент x дверь;
- о арбуз x секретарь;
- о документы x ключ.
- о служба работы с покупателями x балерина

3. Спросите группу, что напоминает каждый гибрид? Сделайте рисунок. Назовите его и повесьте на стену.

4. Попросите, чтобы группа подумала о том, что делает каждый гибрид. Какой звук он издает? Каковы уникальные достоинства каждого (по крайней мере три)? Каковы уникальные недостатки каждого (по крайней мере три)?

Невозможные гибриды

Другое упражнение для развития воображения сфокусировано на создании невозможных объектов. Креативность предполагает синтез разнородных понятий, особенно когда они обычно не рассматриваются как пересекающиеся. Ниже представлены такие необычные сочетания объектов. Попытайтесь представить каждый объект, опишите его как можно подробнее и нарисуйте.

- ☐ Предмет мебели, который также является фруктом.
- ☐ Транспортное средство, которое также является рыбой.
- ☐ Пища, которая также является камнем.
- ☐ Фрукт, который также является человеческим жильем.
- ☐ Птица, которая также является кухонной посудой.
- ☐ Приправа, которая также является инструментом.
- ☐ Компьютер, который также является чашкой.
- ☐ Духовка, которая также является велосипедом.

□ Абажур, который также является книгой.

Например, для первого сочетания вы могли бы нарисовать гигантский ананас, из которого вырезан стул. Для транспортного средства, которое также является рыбой, вы могли бы нарисовать дельфина, тянущего лодку. Духовка, которая также является велосипедом, может предполагать наполнение труб велосипедной рамы паром, на котором можно готовить пищу, в то время как езда на велосипеде служила бы источником энергии. Пища, которая также является камнем, могла бы подразумевать, что минералы в камне служат источником пищевых добавок.

Резюме

Подобного рода упражнения помогают освободить воображение для генерации оригинальных идей. Одна директор средней школы рассказала мне, как они с уборщицей придумали идею для решения проблемы помады на зеркалах. Девочки любили оставлять следы от поцелуев на зеркалах. Она пригласила группу школьниц посмотреть, насколько трудно уборщице смывать помаду с зеркал. Директор представила им уборщицу, вошедшую с резиновой шваброй, которую она отнесла в туалетную кабину, опустила в унитаз и затем использовала для очистки зеркал от помады. После этой демонстрации на зеркалах больше не было помады.

35

ГЛАВА

Мозговая атака

Талантливый полководец командует армией, а не отдельными солдатами.
Сунь Цзы

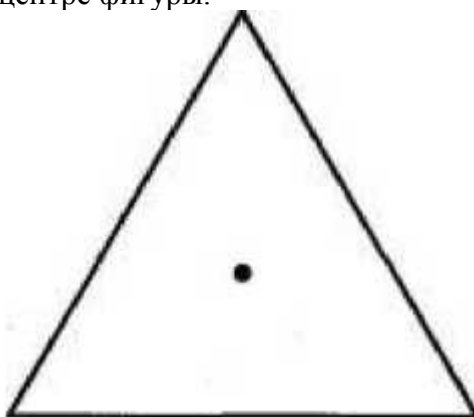
Говоря образно, при мозговой атаке группа людей собирается для того, чтобы вместе вылепить некую скульптуру. Каждый приносит с собой немного глины и кладет на стол. Глину собирают в один большой ком, из которого затем общими усилиями ваяют скульптуру до тех пор, пока не сходятся на окончательном ее варианте.

Методика мозгового штурма была разработана еще в 1941 году А. Ф. Осборном. Ее цель – побудить членов группы выражать самые разные идеи, не опасаясь критики коллег. Все предлагаемые идеи вносятся в список, а затем дополняются, изменяются, расширяются и т. д. В итоге группа приходит к единому решению.

Смысл этой техники состоит в том, чтобы создать атмосферу, которая будет стимулировать работу воображения и мысли. Обычно в небольшой группе (шесть–двенадцать человек) обсуждают какую-то определенную проблему. Один из участников группы фиксирует высказываемые предложения и замечания. Ни одна из идей не отвергается. В конце заседания все идеи и предложения обсуждаются. Далее – два основных принципа мозговой атаки.

1. *Количество переходит в качество.* Как корабль не должен выходить в море без запасного якоря, так и вам не следует пытаться решить задачу исходя из одной-единственной идеи. Чем больше идей вы придумаете, тем выше вероятность того, что вы примете правильное решение.

2. *Не спешите с критикой.* Посмотрите на следующий рисунок. Отвечая на вопрос о местоположении точки, большинство людей сразу скажут, что она находится ниже центра треугольника. Но это не так. Если вы произведете необходимые измерения, то обнаружите, что точка расположена в самом центре фигуры.



Так же мы оцениваем и новые идеи. Мы выносим суждение инстинктивно и немедленно, и часто – неправильно. А ведь в других вопросах мы не делаем поспешных выводов. Например, покупая новую рубашку или свитер, вы обычно не берете первую попавшуюся вещь, а внимательно изучаете весь ассортимент, и это вполне естественно. Так и с идеями – стоит не торопясь обдумать все предложения, прежде чем «купиться» на новую идею.

Строительство железной дороги, наряду со сложным инженерным проектом, требует еще и воображения, интеллекта, мастерства. Но чтобы поезд сошел с рельсов, кому-то достаточно лишь неправильно перевести стрелку. Это не требует, как известно, особых знаний, а разрушительный эффект огромен.

Негативно настроенный критик может с ходу «зарубить» любое предложение, если ему что-то в нем не понравится. Аргументация его зиждется на том, что одно слабое место подразумевает несостоятельность всего проекта.

Отвергая часть, вы можете уничтожить и целое (при этом, не затратив ни времени, ни усилий, вы считаете, будто чего-то достигли).

Когда мы сотрудничаем с другими людьми, действуем с ними заодно ради общей цели, наши силы должны быть направлены в конструктивное русло. Успех любой мозговой атаки зависит от всех ее участников, понимающих важность создания благоприятной атмосферы для выдвижения идей. Поэтому следует избегать негативных оценочных суждений, например таких.

- ☐ Давайте отложим это до лучших времен.
- ☐ Что это еще за выдумка?
- ☐ У меня есть идея получше.
- ☐ Мы уже пытались это сделать.
- ☐ Сейчас важно совсем другое.
- ☐ Это противоречит проводимой нами политике.
- ☐ Это неоправданный риск.
- ☐ Все это, конечно, замечательно, но...
- ☐ Это уже было.
- ☐ Я давным-давно думал об этом.
- ☐ Мы не можем себе это позволить.
- ☐ Вряд ли нас поддержат другие.
- ☐ Глупости!
- ☐ Это совершенно излишне.
- ☐ Вы забегаете вперед.
- ☐ Это старо как мир.

Работа в группе мозгового штурма учит конструктивному подходу к рассмотрению идей.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. *Определите задачу.* Сформулируйте – как можно четче – вашу проблему в виде вопроса.

2. *Подберите участников.* Оптимальное количество членов группы – от шести до двенадцати человек. Все участники должны иметь положительный настрой и быстрый, гибкий ум. Это должны быть сильные, независимые личности, с энтузиазмом относящиеся к участию в подобном семинаре и чувствующие реальную потребность улучшить положение дел. На занятие следует также пригласить человека, способного, в силу своего положения, принимать решения и осуществлять задуманное.

Примечание. Важно, чтобы лидер группы корректировал при необходимости высказывания влиятельного лица, поскольку ничто не довлеет над подчиненными так, как мнение руководства.

3. *Создайте благоприятную обстановку.* Лучшее место для занятий – удобная комната. Участники группы должны осознать недостаток свежих творческих идей и безотлагательность проведения мозгового штурма, но следует предусмотреть и перерывы в занятиях.

4. *Выберите лидера группы (ведущего).* Он должен обладать опытом налаживания контактов в коллективе и быть достаточно красноречивым (способным перефразировать высказанные предложения и найти приемлемые аналогии).

Обязанности лидера группы. о Он должен как следует готовиться к заседаниям.

о Попросите всех участников группы ознакомиться с некоторыми методиками развития творческого потенциала. Составьте подробный план семинара.

о Ему следует пригласить на встречу представителей разных сфер деятельности: как экспертов в данной области, так и неспециалистов, а также лиц, от которых может зависеть будущая судьба обсуждаемых в группе идей. Наблюдатели и приглашенные не должны влиять на решения группы. Как ложка дегтя в состоянии испортить бочку меда, так и мнение влиятельного лица может свести на нет усилия группы по поиску новых идей. Все участники должны быть равноправны.

о Ему надлежит составить план занятия и разослать его всем приглашенным.

о Он должен использовать разные творческие приемы, чтобы способствовать рождению идей. Для создания непринужденной атмосферы не возбраняются шутки, анекдоты, забавные случаи из жизни и т. д.

о Ему необходимо сосредоточиться на поставленной задаче.

о Четко формулируйте предлагаемые решения и в ходе занятия постоянно подводите промежуточные итоги.

о Он должен поощрять любое проявление инициативы; чем более странной выглядит идея, тем лучше.

о Обращайте внимание именно на идеи, избегая отождествления определенной идеи с личностью человека, который ее выдвинул.

о Ему следует управлять процессом выдвижения идей. Для творчества всегда важно умение направлять ход мыслей.

о Используйте наводящие вопросы и другие способы, чтобы помочь участникам семинара изменить привычный взгляд на вещи, старайтесь по-иному расставить акценты, разбудить их воображение, а в конечном итоге выработать в сжатые сроки как можно больше идей. Воспользуйтесь вопросами СКАМПЕР (см. главу девятую).

о Ему необходимо подчеркнуть вклад каждого в решение общей задачи.

5. *Выберите «дежурного».* Поручите одному из участников семинара записывать все высказываемые предложения. Если идеи не записывать, они забываются.

По окончании мозговой атаки лидер группы (или все участники вместе) должен разделить идеи по принципу приоритетности и оценить их. В процессе оценки некоторые

предложения будут отвергнуты, другие отмечены как заслуживающие внимания – именно они и нуждаются в дальнейшей проработке.

Используйте разнообразные способы для того, чтобы наглядно представить стоящую перед группой задачу: рисуйте диаграммы, графики, пользуйтесь яркими маркерами. Это поможет обеспечить заинтересованное участие всех присутствующих и найти нескучные способы изобразить возникающие идеи и проиллюстрировать ход размышлений группы. Этот метод набросков и зарисовок очень близок большинству из нас и отражает естественное развитие мысли. Позже ваши «художества» можно будет перевести на доступный язык и записать.

В одной строительной компании для разработки проектов новых гаражей была проведена мозговая атака. При этом имели место графические наброски. Дизайнерам удалось разработать несколько весьма оригинальных проектов, и было решено остановиться на проектировании домашнего двухэтажного гаража в десять футов шириной и двадцать футов высотой. Один из проектов предполагал подъем автомобилей с помощью специального лифта. Этот проект оказался идеальным для тех, кто хотел освободить лужайку перед домом или был владельцем классических, раритетных авто с высоким верхом. Впоследствии строительная компания создала и программу обслуживания с взиманием ежегодной платы за эксплуатацию подъемников в таких гаражах.

6. *Если уж идти – так до конца.* Сразу после занятий организуйте для всей группы завтрак, обед или даже вечеринку, чтобы отпраздновать достигнутый успех. Напишите благодарственные письма всем наблюдателям и участникам семинара, отметив вклад каждого из них в разрешение нелегкой задачи. Послать заинтересованным лицам список идей, предложенных группой, – тоже замечательная мысль. Это поможет продолжить работу над идеями и сохранит в памяти каждого участника творческую атмосферу мозгового штурма.

Еще один полезный шаг – попросить участников мозговой атаки написать вам, какая из идей, по их мнению, достойна воплощения и что для этого необходимо предпринять.

Служащие одного из торговых центров искали пути повышения товарооборота. Одной из прозвучавших во время мозговой атаки идей было установить простую доску объявлений для покупателей. Через два дня один из участников встречи развил эту идею и предложил организовать в торговом центре электронную почту. Прodelав несложные действия на компьютере, вы можете послать сообщение другу, получить ответ или оставить «записку» (с использованием шифра) для конкретного человека или даже послание для всего мира. Нажав на кнопку, вы тут же получите распечатку. И все это бесплатно. Идея состоит в том, чтобы сделать из торгового центра нечто большее – центр связи, который, несомненно, привлечет покупателей.

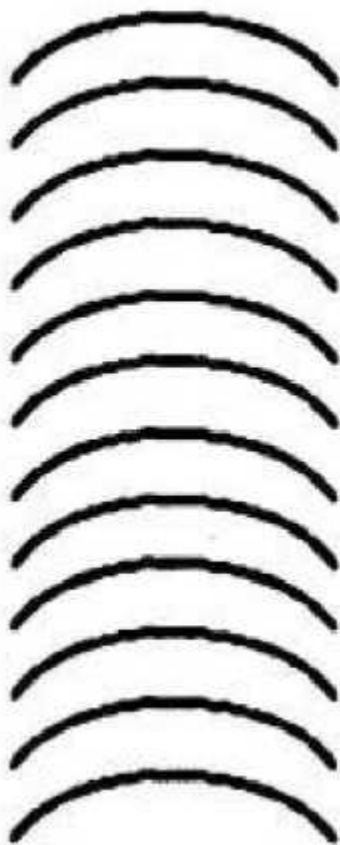
7. *Оценить идеи.* Если одновременно пустить горячую и холодную воду, то в результате польется теплая. Если вы попытаетесь оценить идею сразу, как только она возникнет, вы не сможете ни по достоинству ее оценить, ни увидеть все ее недостатки. Не спешите с суждениями, оценивайте идеи лишь в конце занятий.

В завершение мозговой атаки разделите все идеи на три группы: те, внедрение которых принесет быструю отдачу, те, над которыми еще стоит поработать, и перспективные подходы к проблеме.

Ведущий может квалифицировать идеи сам или пригласить всю группу участвовать в их оценке.

Идей должно быть как можно больше. Вносите в список все возникающие идеи, даже если некоторые из них будут во многом повторять одна другую.

Ряд дуг на следующем рисунке составляет колонку. Все дуги одного размера, поэтому колонка должна быть совершенно прямой, и все же кажется, будто вершина колонки шире ее основания. Одинаковые дуги, нарисованные одна под другой, создали иллюзию восприятия. Мы видим нечто отличное от того, что фактически изображено. Подобным же образом, когда вы составляете список идей, не имеет значения, кажутся они кому-то похожими или идентичными.



Участники группы мозгового штурма обсуждали проблему нежелательных телефонных звонков (непристойные вопросы, кто-то молчит и тяжело дышит в трубку, приставания торговых агентов и т. д.). Соответственно требовалось решить задачу: как избежать нежелательных телефонных звонков?

Один из участников заседания выдвинул такую идею: почему бы нам не отслеживать эти звонки и не поступать так же в отместку? В конце занятия группа придумала телефон мести. Фактически речь идет об автоответчике с уже записанным ответом на нежелательный звонок. Подняв трубку и нажав на специальную клавишу, вы можете принять любое сообщение. Нажимаете на другую – и на том конце провода слышится «взрыв» в 100 децибел. Еще одна клавиша – и грозный мужской голос зловеще вопрошает: «Что, в ад захотелось?!»

Каждый участник группы должен думать о том, как отшлифовать идеи или как объединить две или несколько идей в одну, но «усовершенствованную». Лидеру группы, подбадривая участников обсуждения, следует постоянно спрашивать: «А что еще можно придумать?»

Другой участник предложил: «Вместо автоответчика надо изобрести такое устройство, которое обеспечило бы защиту не только от телефонных хулиганов, но и от рекламных агентов!» Общими усилиями группа придумала простой, но эффективный способ. Это устройство, словно сито, может отсеивать нежелательные звонки с помощью секретного кода. Если звонящий не знает пароль, ему придется оставить свое сообщение, но звонок в таких случаях не раздается. Коды могут быть разнообразными: один – для близких друзей и родственников, другой – для деловых партнеров и т. д.

Затем выступила дама: «Наш разговор навел меня на одну мысль. Она не имеет никакого отношения к непристойным телефонным звонкам, но, я думаю, все равно любопытна. Почему бы не установить повсюду телефоны-автоматы с двумя трубками? »

Ее идея состояла в следующем. Предположим, вы с приятелем находитесь в центре города и собираетесь повидаться с вашим общим другом. Вы должны решить, где именно вы встретитесь, но хотите обсудить это все вместе. Если бы существовали телефоны-автоматы с

двумя трубками, то пока один человек слушает, другой – записывает дату и время встречи. Такой телефон, вероятно, принес бы больше денег, чем обычный, поскольку разговоры трех человек длились бы дольше.

Размышляйте над уже высказанными предложениями. Намного легче отталкиваться от уже существующей идеи, чем создавать что-то оригинальное. Все время задавайте себе вопрос: «Что еще можно придумать?»

А вот предложение четвертого участника «телефонной» мозговой атаки: «Давайте вернемся к автоответчику. Что, если бы автоответчик не просто записывал сообщения, а работал как настоящий секретарь? На автоответчике был бы записан целый набор разных фраз, так что его владелец мог бы использовать в нужный момент наиболее подходящий вариант, чтобы достойно ответить на звонок хулигана или на другой нежелательный звонок».

Идея: автоответчик, который позволяет контролировать поступающие звонки, сам задает вопросы и соответствующим образом отвечает, причем трубку при этом можно не поднимать. Например:

– Алло, кабинет Ричарда Страттона. Пожалуйста, назовите ваше имя.
– Здравствуйте, вас беспокоит Алан Шпигель из «Акме энеджи К°». Могу я поговорить с господином Страттоном?

Кто такой Алан Шпигель и что ему нужно – Страттон не знает, поэтому он нажимает кнопку, и автоответчик говорит:

– Не могли бы вы сообщить, по какому вопросу звоните?
– Я хотел бы продемонстрировать ему новую модель энергосберегающих оконных рам нашей фирмы.

Ага! Это какой-то продавец, а у Страттона нет желания вступать с ним в беседу, поэтому он нажимает другую кнопку, и автоответчик говорит:

– Очень жаль, но господина Страттона сейчас нет в городе, он вернется через шесть месяцев.

С помощью такого устройства Страттон имеет возможность отреагировать должным образом на любой звонок, в то время как на другом конце провода абонент будет абсолютно уверен, что разговаривает с живым человеком. Если такое поведение кажется вам не совсем этичным, автоответчик может просто «не поднимать трубку».

После того как все предложения членов группы были записаны и рассортированы, предпочтение было отдано четырем будущим изобретениям: «телефону мести», телефону с защитой от нежелательных звонков, таксофонам с двумя трубками и автоответчику с набором фраз на разные случаи жизни.

Совместная работа в группе подобна улице с двухсторонним движением – в этом-то и заключается сила мозгового штурма. Одна идея рождает другие. Идеи одного члена группы подстегивают воображение других, что увеличивает количество возможных ассоциаций.

Например, с помощью техники мозгового штурма оптовый торговец фруктами и его работники выдвинули оригинальную идею продвижения своего товара на рынок.

Идея заключалась в том, чтобы в виде подарка предложить что-то не совсем обычное, скажем, арбуз. Другого человека это ' натолкнуло на мысль, что арбузы можно вырастить в форме прямоугольника или пирамиды. Еще один предложил способ добавлять персональные сообщения, которые при помощи клейкой ленты как бы врастают в арбузную корку. Окончательно идея стала выглядеть так: арбузы различной формы в зависимости от желания заказчика с надписями, которые проступают сквозь арбузную корку.

Рабы привычки

Иногда работа в группе может застопориться из-за того, что ее члены слишком сосредоточены на самой проблеме и на традиционных путях ее решения. Этих людей я называю «рабами привычки». Если в группе таких людей большинство, лидер должен

попытаться радикально изменить их взгляд на проблему. Это можно сравнить с помощью водителям, которым нужно переучиваться с левостороннего движения на правостороннее.

Предположим, ваша задача – разработать рекламу нового кинофильма. Ваша группа состоит в основном из «рабов привычки», то есть из тех, кто не в состоянии выпутаться из тенет традиционных представлений о маркетинге и рекламе в кино. Их мышление сковано, полностью сфокусировано на результате, а не на процессе. В отдельных случаях удается устранить такую «зацикленность» благодаря нескольким абстрактным вопросам.

- ☐ Что привлекает внимание людей?
- ☐ Что их удивляет?
- ☐ Что их шокирует?
- ☐ Что приносит им наслаждение?
- ☐ Кто их интересует?
- ☐ Что их интересует?
- ☐ Кем они восхищаются?
- ☐ С кем они хотели бы пообщаться?

Составьте список ответов, затем используйте их как стимулы для рождения новых идей.

Предположим, вы задали вопрос: «Что их шокирует?» Возможные ответы: когда хлопают по плечу; порнография; смерть на электрическом стуле; фильмы ужасов; нецензурная брань; появление суперзвезды на улице; громкие незнакомые голоса и т. д. Теперь, когда внимание «рабов привычки» сфокусировано не на проблеме, можно направить их усилия на установление связи между имеющимся набором предложений и проблемой.

В нашем примере упоминание порнографии могло бы напомнить членам группы о существовании 900 телефонных линий интимных бесед, минута разговора по которым стоит необычайно дорого.

Другая ассоциация может быть связана с тем фактом, что люди любят общаться со знаменитостями. Объединив эти ассоциации, можно создать новую рекламную программу.

Идея: включить телефонные номера актеров в рекламу новых кинофильмов в прессе. Можно предложить абонентам пообщаться с героями различных фильмов или кинозвездами, вступить в соревнование за приз с другими абонентами, то есть заинтересовать их настолько, чтобы они по собственному желанию посетили ближайший кинотеатр. Так как абонент будет платить за звонок немалые деньги, кинокомпания «останутся при своих» или даже окажутся в выигрыше, проводя при этом активную рекламную кампанию. Кроме того, абоненты могут по телефону или с помощью кредитной карточки заказать плакаты и футболки рекламируемого кинофильма.

Еще один способ растормозить «рабов привычки» – это заставить их мысленно абстрагироваться от проблемы. Лидер группы начинает издали, задавая вопросы, основанные на аналогиях и метафорах. Это направит мысли участников к сферам, будто бы не связанным с темой занятия.

Отрешившись на время от мыслей о поставленной задаче, вы скорее сможете увидеть по-новому свою проблему, когда обратитесь к ней вновь. Группа специалистов по окружающей среде работала над проблемой переработки мусора. Лидер группы начал с того, что попросил всех присутствующих подробно рассказать о своих хобби.

Один из участников поведал о том, что увлекается созданием авиамоделей и, чтобы отметить свои лучшие образцы, красит их в уникальный бежевый цвет, который сам же и создает из остатков старых красок. Этот рассказ навел другого участника на мысль повторно использовать краски в больших объемах. Благодаря возникшей идее была организована служба, которая скупала старые краски, смешивала их, а затем продавала под названием «Грунтовый бежевый» по 5 долларов за галлон (3,785 л).

В настоящее время эти люди разрабатывают идею организации службы по переработке макулатуры в специальные добавки для стройматериалов.

Брейнрайтинг

Термин «брейнрайтинг»¹⁰ введен учеными Института Баттеля во Франкфурте. Эта методика основана на технике мозговой атаки, но участники группы выражают свои предложения не вслух, а в письменной форме. Они пишут свои идеи на листках бумаги и затем обмениваются ими друг с другом. Идея соседа становится стимулом для новой идеи, которая вносится в полученный листок. Группа снова обменивается листками, и так продолжается в течение определенного времени (не более пятнадцати минут).

Правила мозговой атаки распространяются и на записи мыслей: стремиться к большему количеству идей, не критиковать выдвинутые предложения до окончания занятий, поощрять «свободные ассоциации».

Менеджеры парфюмерной фирмы решили применить метод записи мыслей в поисках новаторских идей для развития бизнеса. Каждый участник заседания записал свою идею на листке и обменялся с соседом. Один из менеджеров подумал о производстве нового сорта мыла и стирального порошка, в то время как другой внес в список предложение разработать новую линию по производству шампуня и бальзама для волос. Ну а третий, когда к нему попал листок с этими двумя идеями, объединил их и предложил создать уникальный продукт: мыло, шампунь и кондиционер в одном флаконе.

Мозговая атака на доске

У себя на работе вы можете повесить на стену специальную доску, чтобы сотрудники размещали на ней листки с записями тех творческих идей, которые придут им в голову в течение рабочего дня. Повесьте эту доску на видном месте. В центре ее должна быть написана – большими яркими (разноцветными) буквами – требующая разрешения проблема. Любой, у кого возникнет интересная мысль, способная помочь в решении этой проблемы, может приколоть на доску листок с зафиксированной на нем идеей. Рассмотрим преимущества данной техники.

1. Проблема – всегда перед глазами, и мысли о ней будут постоянно вертеться в умах всех заинтересованных в ее решении лиц.

2. Этот способ рождает множество ассоциаций. Знакомясь с идеями, записанными на приколотых к доске листках, работник, скорее всего, придумает что-то свое.

3. Время размышления над проблемой не ограничено одним-двумя часами занятия в группе мозгового штурма.

4. Если листков с идеями немного или их нет вовсе – это говорит о том, что следует найти способы побудить своих сотрудников относиться к работе более творчески.

В Рочестере, штат Нью-Йорк, руководство одной компании приняло решение повесить в холле такую доску и объявило, что выплатит премию в 100 долларов всякому, кто придумает, каким образом можно сэкономить деньги компании. Первым победителем стал служащий, предложивший сократить обещанное вознаграждение до 50 долларов. В следующий раз на доске появился такой вопрос: «Как сделать нашу рекламу более действенной?»

Премии получил тот, кто предложил раздавать людям на улице небольшие пачки косметических салфеток с написанным на обертке приветствием от компании. Салфетки – и полезная вещь, которую человек будет носить с собой, и хорошая реклама. Именно этот рекламный проект был признан лучшим за все время существования компании.

Мозговая атака в стиле «Соло»

Если вы хотите воспользоваться техникой мозговой атаки самостоятельно, то лучше всего завести для своих идей специальную картотеку. Записывайте каждую идею на отдельную карточку. «Увековечивания» в картотеке заслуживают все идеи – удачные, не

¹⁰ Этот термин составлен из двух понятий: *brain* – мозг и *writing* – писание, письмо (англ.).

очень удачные, а то и вовсе кажущиеся абсурдными или пустыми. Рождайте новые мысли, пока ваш источник вдохновения не иссякнет, а уж потом вы можете рассортировать все свои идеи, что-то добавить, улучшить и подвести итоги, выбирайте мысли, которые будут оптимально способствовать достижению поставленной цели.

Предположим, вам хочется, чтобы ваш банк чем-то выгодно отличался от всех прочих. Первой приходит в голову следующая идея: «А что, если сделать банк уютным и даже чуточку домашним?»

Не спешите отказываться от этой идеи как от непрактичной. Подумайте, каким образом можно объединить ее с введением нового метода обработки банковских операций. Например, в вашем банке можно создать обстановку домашнего уюта для клиентов, которым неизбежно придется ожидать получения денег или оформления документов. Скоротать время таким клиентам помогут удобные кресла, телевизор, журналы, чашечка кофе.

Главное в этой разновидности мозгового штурма – записывать каждую пришедшую на ум мысль, даже если какая-то из них абсолютно не связана с решаемой задачей. В данном случае содержание идеи неважно. Если она появилась – запишите ее.

Менеджер одной из фирм перепробовал все традиционные методики, пытаясь побудить сотрудников компании относиться к работе творчески – удавалось это не всегда. Как-то, поразмыслив в одиночестве, он для поднятия «боевого духа» - служащих фирмы придумал «лотерею».

В отличие от государственных лотерей, служащие компании не рискуют собственными деньгами. Еженедельно компания выставляет призовые деньги в сумме 400 долларов. Каждый понедельник раскручивается специально изготовленное «колесо фортуны»: если оно остановится на слове «лотерея», то в пятницу, в конце рабочего дня, разыгрываются – по платежной ведомости – имена победителей. Если же на колесе «лотерея» не выпадает, деньги прибавляют к призовому фонду на следующей неделе. Президент компании утверждает, что благодаря лотерее повысилась производительность их труда.

Визуальная мозговая атака

Мозговая атака может принимать разные формы: появлению «умных мыслей» может способствовать игра в гольф; композитору самые удачные мысли приходят во время сочинения музыки, актеру – во время репетиции или спектакля. Ну а того, кому помогают думать зрительные образы, на блестящую мысль натолкнут, скорее всего, какие-то зарисовки и наброски.

Как правило, идеи появляются быстро, одна за другой, и зарисовка, сделанная в момент рождения идеи, позволит вам не только зафиксировать удачную мысль, но и не потерять темп в процессе размышлений. Кроме того, фиксация идей с помощью рисунков уберет вас от преждевременной критики этих идей. Основные принципы визуальной мозговой атаки.

1. *Скорость и гибкость мышления.* Скорость мышления означает возникновение большого количества идей в течение определенного промежутка времени; гибкость мышления характеризуется их разнообразием и разносторонностью.

2. *Отсутствие преждевременной критики.*

3. *Быстрая реакция.* Если не «зарисовать» идею немедленно, вы рискуете ее потерять. Вспомним историю человека, у которого была великая идея, способная перевернуть мир. Этот человек был так счастлив, что помчался в церковь, дабы поблагодарить за снизошедшее на него озарение Бога; лишь опустившись на колени, он понял, что все позабыл.

Шеф полиции одного городка в штате Флорида использовал технику визуального мозгового штурма, чтобы найти решение проблем, возникающих в связи с проезжающими через городок туристами-лихачами. В городском бюджете лишних денег не было, поэтому не могло быть и речи о том, чтобы увеличить количество патрульных автомобилей.

В один прекрасный день он нарисовал картинку с полицейским, и внезапно его осенило. По приказу шефа полиции смастерили и раскрасили металлическую фигуру

патрульного, а затем установили ее под фонарем у шоссе на въезде в город. Это сработало. Лихие водители при виде знакомой фигуры сразу снижали скорость. Фигура подействовала и на самих горожан – они тоже стали притормаживать.

Резюме

Все мы чувствуем себя комфортно в доброжелательной обстановке, в которой никто не боится предлагать любые идеи, за которые к тому же может быть вознагражден. Один из руководителей «Дженерал моторз» распространил среди сотрудников своего подразделения записку следующего содержания:

**ПРЕЖДЕ ЧЕМ ОТКАЗЫВАТЬСЯ ОТ КАКОЙ БЫ ТО НИ БЫЛО ИДЕИ,
НАЙДИТЕ ПО КРАЙНЕЙ МЕРЕ ТРИ РЕЗОННЫХ ДОВОДА, ПОЧЕМУ ЭТО
СЛЕДУЕТ СДЕЛАТЬ!**

Вначале – количество. Забудьте о правилах движения, поезжайте куда глаза глядят. Не критикуйте других – пусть одни идеи породят множество других. Рулите во все стороны, и исход мозгового штурма будет блистательным, как «Танец воображения» Вурлитцера.



Традиционные техники мозговой атаки

Генерал, который прислушивается к мудрому совету и действует согласно ему, победит.

Сунь Цзы

Когда вы смотрите в калейдоскоп, вы видите паттерн, образованный цветными стеклышками. Если затем вы добавляете новый кусочек стекла и крутите калейдоскоп, у вас получается множество новых паттернов. Аналогично, когда группа проводит мозговую атаку для получения новых идей, участники генерируют массу идей. Эти идеи позволяют получить множество случайных комбинаций, связывающих вместе изменения; это похоже на добавление стеклышек к калейдоскопу. Вы создаете массу новых возможностей.

Ниже представлены некоторые из моих любимых традиционных техник мозговой атаки, которые могут привести вас к множеству новых идей.

Письменные техники

Брейнрайтинг. Хорст Гешка с коллегами из Института Бетелла во Франкфурте, Германия, разработали ряд групповых техник творческого мышления, названных «брейнрайтингом». В группах, проводящих традиционную мозговую атаку, люди предлагают идеи по одной. Это последовательная обработка информации, так как идеи предлагаются последовательно по одной. Брейнрайтинг, напротив, позволяет одновременно предлагать много идей. Это параллельная обработка информации, так как параллельно можно генерировать много идей. Таким образом, брейнрайтинг впечатляюще усиливает генерацию идей. Если группа, проводящая брейнрайтинг, состоит из десяти членов, то будет

генерировано до десяти идей вместо одной, полученной при типичной мозговой атаке с десятью участниками.

Вот основные принципы брейнрайтинга:

1. Прежде всего, обсудите проблему для ее прояснения. Запиши те проблему так, чтобы ее видели все члены группы.

2. Раздайте участникам карточки размером семь на двенадцать сантиметров и дайте инструкцию записывать на этих карточках свои идеи, по одной на каждой. Тогда как мозговая атака предполагает высказывание участниками идей вслух, при брейнрайтинге люди должны генерировать идеи, молча записывая их. Когда участники заполняют карточку, они молча передают ее соседу справа.

3. Скажите членам группы, чтобы они прочитали карточки, которые им передали, и относились к ним как к «стимулам». Попросите их на чистых карточках записывать любые новые идеи, вдохновленные стимулирующими карточками, и затем передавать их соседу справа. В течение нескольких минут несколько карточек с идеями будут передаваться вокруг стола.

4. Через двадцать-тридцать минут соберите все карточки и предложите членам группы повесить их на стену. Карточки должны быть расположены колонками согласно различным категориям идей, и над каждой колонкой должна быть карточка с названием. Удалите повторяющиеся карточки.

5. Оцените идеи, дав каждому участнику пакет самоклеющихся точек, и попросите их приклеить точки на карточки с идеями, которые им понравились. Они могут размещать точки по своему усмотрению, наклеив все на одну карточку, по одной на каждую из пяти различных карточек или в любом другом сочетании.

Брейнрайтинг гарантирует, что не будет преимущества у обладающих более громким голосом, участники будут ощущать меньше давления со стороны менеджеров и начальников и идеи не могут быть отвергнуты, как только их предлагают.

Вы можете придумать свой собственный формат брейнрайтинга, основываясь на следующих двух принципах: (1) генерация идеи происходит молча, и (2) идеи создаются спонтанно и параллельно. Вот некоторые примеры:

□ *Банк идей.* Попросите участников молча генерировать идеи на карточках размером семь на двенадцать сантиметров и положить карточки в центр стола вместо того, чтобы передавать их соседу справа. Всякий раз, когда участник хочет получить стимулирующую карточку, он просто обменивает свою карточку на карточку из банка.

□ *Галерея.* Эта техника изменяет процесс на противоположный. Вместо того чтобы передавать идеи друг другу, чтобы рассматривать их, при использовании галереи перемещаются люди. Развесьте листы бумаги по комнате, по одному на каждого участника. Участники в течение десяти-пятнадцати минут молча стоят и записывают свои идеи на листах (один лист на человека). Затем участникам дают пятнадцать минут, чтобы они походили по «галерее», посмотрели на другие идеи и сделали заметки. Затем, используя другие идеи для стимулирования дальнейших размышлений, участники возвращаются к собственным листам и дополняют или совершенствуют свои идеи. Приблизительно через десять минут участники рассматривают все идеи и выбирают лучшие.

□ *Рисование идей.* Другой вариант техники галереи состоит в том, чтобы попросить участников нарисовать или схематически изобразить свои идеи вместо того, чтобы записывать их. Рисунок и схематическое изображение полезны при творческом мышлении для извлечения из памяти информации, которая иначе могла бы быть недоступна. Например, сколько окон в вашем доме? Схематическое изображение дома позволяет увидеть и сосчитать окна. Рисунки или схематическое изображение проблемы стимулируют творческое мышление, поскольку они помогают нам заметить некоторые особенности, которые могут быть пропущены. Повесьте листы бумаги и затем попросите, чтобы участники нарисовали эскиз или схему того, как могла бы быть решена проблема. Затем участникам снова разрешают походить по «галерее» и сделать заметки. Они возвращаются к своим листам и,

используя эти заметки, совершенствуют собственные эскизы. Затем группа рассматривает все эскизы и придумывает окончательное решение из частей различных эскизов.

□ *Три плюс.* Каждый участник молча записывает три идеи в верхней части листов бумаги, по одной на каждом листе. Листы передают человеку, сидящему справа. Этот человек записывает идею, которая улучшает записанную наверху листа. Если участники затрудняются улучшить идею, попросите, чтобы они записали новые. Сделайте это для всех трех идей. Примерно через пять минут листы с идеями снова передают направо. Продолжайте этот процесс, пока все участники не получат свои первоначальные листы.

□ *Самолетки.* Пусть каждый участник сделает бумажный самолетик. Каждый участник записывает на самолетике идею и посылает его другому участнику. Прочитав написанное на самолетике, следующий участник записывает модифицированную или улучшенную идею, или полностью новый вариант и посылает самолетик кому-то еще. Продолжайте упражнение в течение двадцати минут, затем соберите и рассортируйте идеи.

□ *Стена идей.* Каждый участник молча пишет идеи на самоклеющихся листках. Пока группа записывает идеи, собирайте их и приклеивайте на стену. Когда все закончат, всей группой систематизируйте идеи. Попросите группу подойти к стене и осмысленно рассортировать идеи. В итоге идеи будут сгруппированы по различным темам и категориям. Обозначьте каждый набор идей карточкой с названием темы и приклейте ее над набором идей. Сделайте это для каждого набора. Участники могут развить идею или выразить свою обеспокоенность, записав свои мысли на дополнительных самоклеющихся листках и приклеив их рядом с идеей или набором идей. Определите приоритет идей, дав каждому участнику десять самоклеющихся точек. Участники определяют приоритет идей, наклеив точку или точки на те идеи, которые им нравятся. Они могут наклеить на любой идее столько точек, сколько захотят. Группа обсуждает наиболее высоко оцененные идеи.

Компания *Reynolds* – ведущий поставщик системных решений, которые помогают розничным продавцам автомобилей управлять изменениями и доходностью. После мозговой атаки группа менеджеров устранила барьеры между отделом продаж и службой работы с покупателями, создав службу «Голос клиента». «Голос клиента» регулярно проводит опросы покупателей, чтобы оценить их удовлетворенность и выявить проблемы. Любой негативный отзыв немедленно посылают «владельцу проблемы» в отдел продаж для ее решения.

Например, покупатель выразил неудовлетворенность доходностью конкретного решения *Reynolds*. «Голос клиента» сообщил о проблеме ее владельцу в отделе продаж. На встрече с клиентом группа сбыта составила список мер и начала решать проблемы одну за другой. Вместе с клиентом они выявили недостаток подготовки как общую причину неудач, и она была быстро и легко устранена к удовлетворению клиента. «Голос клиента» отслеживает удовлетворенность клиента, и если он не удовлетворен, «Голос клиента» передает проблему для решения на более высоком уровне.

Записные книжки

Мозговая атака в записных книжках – техника, широко используемая в разведывательных службах. Группа аналитиков сотрудничает при выполнении определенного задания, при этом все работают индивидуально и в разное время. В результате через какое-то время несколько различных точек зрения обычно объединяются и получается что-то отличное от каждой из них. Сотрудничество по прошествии длительного времени позволяет получить новые измерения предмета и иное представление о нем. Вот руководящие принципы для использования этой техники.

1. Координатор дает каждому участнику записную книжку, содержащую информацию о проблеме и инструкции. Каждый участник записывает в записной книжке по крайней мере одну идею в день в течение недели.

2. Участники каждую неделю обмениваются записными книжками друг с другом. Затем участники могут использовать эти идеи в других записных книжках, чтобы по ассоциации генерировать новые идеи.

3. Обмен идеями должен прекратиться через четыре недели, даже если все записные книжки не прошли по кругу. Координатор собирает записные книжки, классифицирует идеи и подготавливает резюме. Участники собираются в группе, чтобы обсудить генерированные идеи.

Эффект Стравинского

Эта техника объединяет в себе письменное генерирование идей со случайной группировкой людей и идей. Ее создание было вдохновлено работой Игоря Стравинского, гения модернизма в музыке, который всегда стремился создать что-то новое. Его «История солдата» ознаменовала собой отход от традиционного стиля исполнения, вводя понятие групп исполнителей (танцовщики, музыканты и рассказчик), которые занимались уникальным воссозданием творения композитора, при этом каждое исполнение было новым экспериментом.

Вот руководящие принципы для использования этой техники при мозговой атаке:

1. Помощник предлагает проблему или задачу для обсуждения. Например: «Какими способами мы могли бы создать более инновационную корпорацию?»

2. Каждый участник записывает восемь ответов или идей на карточках размером семь на двенадцать сантиметров по одной на карточку.

3. Помощник собирает все карточки и перетасовывает их.

4. Помощник в случайном порядке раздает каждому участнику по три карточки. Убедитесь, что ни один участник не получил свои первоначальные карточки. Попросите, чтобы каждый изучил карточки и расположил их в порядке личного предпочтения. Помощник раскладывает оставшиеся карточки на столе лицевой стороной вверх.

5. Помощник просит участников обменять карты, которые им не нравятся, на лежащие на столе. Участники подходят к столу и обмениваются любыми или все карточки на оставшиеся.

6. Затем участники обмениваются карточками друг с другом. Каждый участник должен обменять по крайней мере одну карточку, но может и больше.

7. Помощник просит участников разделить на группы. Нет никаких ограничений на количество участников, которые могут присоединиться к одной группе, но никакая группа не может иметь больше трех карточек.

8. Помощник просит, чтобы каждая группа творчески представила свои три идеи группе. Они могут создать плакат, наклейку на бампер, лозунг, логотип, футболку, телерекламу, песню и т. д.

Группа экспертов по организации сбора и удаления отходов собралась, чтобы придумать, как избавиться от сотовых телефонов экологически чистыми или социально ответственными способами. В качестве техники они использовали эффект Стравинского и придумали изготавливать корпус сотового телефона из разлагаемого микроорганизмами полимера, вкладывая в него семена подсолнечника. Корпус разлагается в компосте, и семена освобождаются от капсулы. Они также придумали, как собирать денежные средства для местных «продуктовых банков»¹ с помощью переработки использованных сотовых телефонов и картриджей для принтеров.

¹ Продуктовые банки – организации, предлагающие бесплатные продукты питания нуждающимся. – *Примеч. перев.*

SIL

Три художника, не имеющие ничего общего друг с другом, нарисовали одну и ту же собаку. Все картины написаны в разном ракурсе и в различных стилях, однако каждая из них передает определенную информацию о сущности собаки. Каждая картина добавляет один

ракурс, дополняющий наше представление об этой собаке. Следующая техника предназначена для того, чтобы делать то же самое с идеями.

SIL – немецкий акроним, который означает «последовательную интеграцию элементов проблемы». Прежде всего, это предполагает, что люди молча и индивидуально генерируют идеи, касающиеся ранее сформулированной проблемы. Эта техника отличается от большинства других методов, так как идеи генерируются путем прогрессивной интеграции предыдущих идей. Вот руководящие принципы для использования этой техники:

1. Каждый участник группы молча записывает свои идеи.
2. Два члена группы читают по одной из своих идей вслух.
3. Остальные члены группы пытаются объединить все эти идеи в одну.
4. Третий член группы читает идею, и группа пытается объединять ее с идеей, сформулированной на предыдущем шаге.

Этот процесс чтения и объединения идей продолжается до тех пор, пока все идеи не будут прочитаны и объединены в одно окончательное решение. Хотя может быть невозможно объединить все идеи, по крайней мере этот процесс гарантирует, что все они будут рассмотрены.

Открытые собрания

Не попадайтесь в ловушку заурядности, всегда проводя мозговую атаку в одном и том же стиле. Открытые собрания – это веселый и живой формат, который поможет внести разнообразие в работу.

Открытые собрания для мозговой атаки дают всем работникам – от уборщиц до генеральных директоров – возможность и мотивацию предложить свои идеи. Цель проводимых в свободной форме открытых собраний – позволить идеям принять свою собственную форму, не искаженную статусом или личным стилем поведения. Открытые собрания проводят, руководствуясь несколькими простыми принципами, а также задав общую тему и очень свободные временные рамки.

У собрания нет никакой повестки дня. Ведущий зачитывает общую тему встречи и предлагает каждому участнику определить связанную с ней проблему, за которую он будет отвечать. Когда кто-нибудь предлагает проблему, он записывает ее на большом листе бумаги, читает вслух и вывешивает на одну из стен. Этот процесс продолжается, пока не будут вывешены все проблемы.

Следующий этап известен как «рынок идей». Всем предлагают записаться в один из больших «проблемных списков», чтобы обсудить данную проблему. Участники могут записаться в какое угодно количество групп. Инициаторы каждой проблемы собирают свои группы в боковых комнатах, обсуждают проблему и записывают любые предложенные идеи или другую информацию. В идеале, около большей комнаты для собрания должны быть несколько небольших комнат, где могут собраться и рассматривать проблему малые группы. Каждая малая группа должна соблюдать «закон двух ног», который подразумевает, что, если какой-нибудь участник начинает скучать или не вносит вклад в работу группы, этот человек должен проявить уважение к группе и уйти.

Группа отобранных государственных служащих проводила открытое собрание с темой «сбережение энергии». В число заявленных проблем входили «проектирование автомобилей», «стимулирование граждан», «электричество», «альтернативные источники энергии» и «просветительская деятельность».

Одна из групп собралась, чтобы обсудить экономию электроэнергии. Обсуждение сконцентрировалось на просветительской деятельности и осведомленности. Один из инженеров предложил своего рода домашний монитор стоимости потребленной электроэнергии. Был изготовлен и усовершенствован опытный образец домашнего монитора потребления электроэнергии. Стоимость использованной электроэнергии отображается на портативном легком читаемом жидкокристаллическом дисплее, находящемся у вас дома.

Люди быстро узнают, во что обходится эксплуатация электроприборов, и начнут задумываться о способах экономии денег и электроэнергии.

Раскадровка

В 1928 году Уолт Дисней со своими художниками работал над его первым звуковым мультфильмом «Пароход Вилли». Дисней хотел создать полнометражный мультфильм. Чтобы все это анимировать, требовались тысячи рисунков. Они повсюду лежали в стопках. Было трудно разобраться, что уже закончено, а что еще нужно сделать. Дисней с художниками должны были все время собираться вместе лишь для того, чтобы выяснить, что происходит.

Уолт Дисней придумал заставлять своих художников последовательно развешивать рисунки на стенах студии, чтобы он сразу мог увидеть, как далеко продвинулся проект. Затем каждая сцена использовалась как мысль, вокруг которой можно было рассказать целую историю. Историю рассказывали на основе отдельных «кадров», отсюда проявился термин «раскадровка».

Раскадровка быстро стала стандартной частью процедуры планирования Диснея как для мультфильмов, так и для обычных фильмов. Он мог зайти в любое время дня и ночи и сразу увидеть продвижение по любому проекту. Раскадровка стала использоваться и для других целей. С помощью раскадровки осуществлялось оперативное планирование в «Диснейленде» и «Мире Уолта Диснея».

Путем усовершенствования раскадровки была создана техника мозговой атаки, и с тех пор разработаны многочисленные связанные с ней процедуры для генерации идей. Хотя между этими процедурами есть некоторые существенные различия, все они имеют общую особенность, начало которой положил Уолт Дисней: выкладка ключевых понятий, которые затем связывают вместе, чтобы сформировать единое целое.

Раскадровку можно сравнить с развешиванием мыслей на стене во время работы над проблемой. Ниже изложены основные руководящие принципы, используемые во многих методах раскадровки.

1. *Тема.* Прикрепите карточку с темой на стену. Тема в нашем примере: «открыть новый ресторан».

2. *Цель.* Обычно большинство людей начинает с заголовка «цель», что помогает группе обсудить цели рассмотрения конкретной темы. Каждую цель при мозговой атаке записывают на карточке и вывешивают под карточкой «цели». Например, среди возможных целей открытия нового ресторана – зарабатывать деньги, удовлетворять потребность и обслуживать клиентов.

3. *Заголовки.* Определите и запишите заголовки, которые прежде всего являются категориями, описывающими основные проблемы, свойства или решения. Каждый заголовок записывают на карточке и вывешивают. В нашем примере есть следующие заголовки: цель, местоположение, название, тема, окружение, меню, развлечение, маркетинг и разное. Расположите заголовки в последовательности, которая лучше всего рассказывает данную историю.

4. *Разное.* Полезно включить заголовок «разное», чтобы этот раздел содержал все пункты, которые не соответствуют другим категориям. Записывайте мысли в эту колонку лишь после того, как рассмотрите все остальные колонки. Некоторые из них сами могут стать отдельными заголовками, если в колонке «разное» будет достаточно много похожих пунктов. В нашем примере предположим, что участники записали несколько предложений и идей по рекламе и маркетингу. Эти идеи можно было бы объединить под дополнительными заголовками или, если они достаточно важны, они могли бы заслужить отдельной раскадровки.

5. *Мозговая атака.* Члены группы используют каждую категорию как стимул для решения проблемы и записывают свои идеи, решения и мысли на карточках. Каждая

карточка вывешивается под соответствующей карточкой с заголовком. Например, все обсужденные названия для нового ресторана могли бы быть вывешены под заголовком «названия», а все предложенные пункты меню – под заголовком «меню», и т. д.

6. *Вспомогательные идеи.* В течение сессии раскадровки считайте все идеи уместными, независимо от того, насколько они кажутся неосуществимыми. Побуждайте группу думать в позитивных терминах и воздерживаться от оценок до более позднего времени. Как только участники начнут генерировать идеи, занимающиеся раскадровкой погрузятся в проблему и будут использовать эти идеи в качестве вспомогательных, чтобы генерировать другие, более новые. Побуждайте участников исследовать принятые решения и пытаться генерировать на их основе дополнительные идеи или объединять решения по разным категориям и использовать их как стимулы для новых идей.

7. *Гибкость.* При раскадровке проявляйте гибкость и динамичность. По мере накопления идей и предложений вы можете посчитать необходимым добавить больше заголовков. Например, в нашем примере ресторана, «окружение» можно было бы разбить на «физическую окружающую среду» и «психологическую атмосферу». Относитесь к раскадровке как к живому, динамичному процессу, который постоянно развивается, приближая вас к идеальному решению.

8. *Созревание идей.* Этот процесс продолжается, пока группа не генерирует достаточное количество идей или не истечет время сессии. Обычно полезно провести мозговую атаку для генерации идей через несколько дней или недель, чтобы идеи могли созреть и «перекрестно опылиться».

Вы можете использовать самые разнообразные материалы в качестве стола для раскадровки: пробковые панели, проекционное оборудование, классные доски, – в общем, любая поверхность, куда вы можете добавлять, удалять или перемещать карточки. Вы можете использовать разные цвета для заголовков и колонок. В зависимости от используемого стола, вам могут потребоваться кнопки, ножницы, маркеры, мел, запас карточек, самоклеющиеся листки или бумага других типов. Сделайте фотографию законченного стола, чтобы его можно было восстановить и переделать в будущем, если это будет необходимо.

Преимущество раскадровки состоит в ее гибкости и адаптируемости к вашим потребностям. Вы можете изменять принципы раскадровки, чтобы они удовлетворяли вашим требованиям. , Сначала лучше использовать простой процесс. Освоив раскадровку, вы можете при желании расширить ее.

Объединение предметов

Предположим, вы хотите изобрести что-то новое. Выберите наугад двадцать объектов. Вы можете выбрать любые объекты – находящиеся дома, на работе или на улице. Или вы можете представить, что находитесь в музее высоких технологий, идете по Смитсоновскому институту или ищете товар в магазине электроники и составляете список из двадцати объектов, которые вы могли бы увидеть.

На листе бумаги составьте два списка по десять объектов каждый, расположив их в две колонки. Выберите один предмет слева и объедините его с предметом справа. Поэкспериментируйте с сочетаниями, пока не найдете новую многообещающую комбинацию, затем усовершенствуйте ее и превратите в новое изобретение. Ниже приведен пример с недавнего семинара. К доске вышли два участника. Один записал в колонку А первые десять объектов, которые пришли ему в голову, тогда как другой записал десять объектов в колонку В.

АВ компьютернож кофеваркаскульптура АВ рогаликгамак солнцезащитные очкизвуковая сигнализация коврик для ногокна ваннапылесос сотовый телефонавтомобиль лосьон для загарабилет спальнябанка лимонада телевидениесредство против насекомых

В этом примере показанные комбинации привели к следующим идеям.

□ Сочетание «рогалика» с «ножом» стало ломтерезкой для рогалика с пластмассовыми сторонами, предназначенными для того, чтобы держать рогалик и не позволять ему крутиться при нарезке.

□ «Ванна» и «гамак», соединившись, образовали ванночку для ребенка. Это простой гамак в ванне с подголовником, позволяющий надежно держать голову ребенка, что освобождает руки родителя для мытья.

□ «Лосьон для загара» и «средство против насекомых», соединившись, образовали лосьон, который защищает и от солнца, и от насекомых.

□ «Кофеварка» и «скульптура», соединившись, образовали кофеварку с верхней частью, которая напоминает вершину вулкана Везувий. Когда кофе готов, вершина становится красной.

□ «Коврик для ног» и «пылесос», соединившись, образовали коврик для ног со встроенным пылесосом. Когда вы ступаете на коврик, он засасывает грязь и мусор с подошв ваших ботинок.

□ «Сотовый телефон» и «банка лимонада» навели на мысль использовать сотовые телефоны как устройства, которые, оборудованные датчиками, позволят пользователям покупать лимонад и другие товары из торговых автоматов с оплатой по почте.

Свойства. Возьмите один объект из колонки А и один – из колонки В. Разбейте каждый предмет, перечислив все его свойства и затем объединив их в случайном порядке. Составьте два списка свойств или характеристик объекта и комбинируйте их в случайном порядке, чтобы стимулировать идеи. Например, мы выбираем «спальню» и «автомобиль» из наших колонок выше. Некоторые из их свойств приведены ниже в таблице.

Объединение «ощущения безопасности» и «автоматических дверных замков» наводит на мысль о контрольном замке около кровати, который замыкает и отпирает все окна, двери, компьютерные системы и все остальное в доме нажатием одной кнопки. Объединение «штор» и «передвижения» наводит на мысль установить датчики света, которые автоматически поднимают или опускают шторы в соответствии с интенсивностью падающего на них света с улицы.

СпальняАвтомобиль кроватьпассажиры место для снапередвижение шторыколеса
расположена около ваннойразного цвета ощущение безопасностиавтоматические дверные замки

Я знаю одного физика, который систематически пользуется методом случайных комбинаций для получения новых ассоциаций. Он режет на части предметные указатели учебников по физике и бросает эти части в пустой круглый аквариум, а затем одновременно достает несколько частей, чтобы увидеть, получились ли какие-либо новые полезные комбинации. Эта простая техника позволила генерировать идеи, которые были бы невозможны при использовании его обычного мышления. Разрежьте на части предметный указатель книги в вашей области (например, книги по маркетингу, если вы занимаетесь маркетингом) и опробуйте эту технику.

Объединение идей

Никакая программа не может генерировать число, которое сложнее, чем она сама, как и беременная женщина весом 45 килограммов не может родить ребенка весом 90 килограммов. Идея растет, поглощая соседние идеи. Две идеи могут катализировать друг друга, но обе должны присутствовать, чтобы сформировалось новое понятие, товар или идея, подобно двум химическим реактивам, образующим новое соединение.

Ученые в Университетском медицинском центре в Берне, Швейцария, объединили технологию компьютерной томографии с технологией отображения магнитного резонанса, чтобы создавать трехмерные компьютерные изображения внутренних органов трупа. Это виртуальное вскрытие трупа позволяет получить «кибертруп», который может наблюдать

патологоанатом – раны и прочее – на любой глубине и под любым углом, в том числе изнутри.

Этот на самом деле бескровный подход к иначе грязной работе дает дополнительное преимущество постоянства цифрового изображения.

Объединение идей для создания дополнительных – и лучших – идей поможет вашему интеллекту работать на максимуме творческой эффективности. Попробуйте следующую стратегию объединения идей.

Сначала соберите все свои идеи и запишите их в две колонки, колонку А и колонку В. Или запишите их на бумаге или на карточках и разложите карточки в две стопки или приклейте их скотчем к стене в две колонки. В случайном порядке соедините одну идею из колонки А с одной идеей из колонки В. Затем попробуйте объединить эти две идеи в одну. Посмотрите, сколько вы можете создать жизнеспособных комбинаций.

Чтобы использовать эту технику во время групповой мозговой атаки, попросите каждого участника молча записать на карточках пять или шесть идей. Затем пусть каждый участник расположит по приоритетам свои идеи и выберет одну из них. Соберите оставшиеся карточки и разложите их на столе лицевой стороной вверх.

Попросите, чтобы участники сели за стол, рассмотрели оставшиеся идеи, выбрали одну и затем вернулись на свои места. Это также делается молча и должно занять приблизительно пять-десять минут. Наконец, попросите каждого участника объединить свою идею с той, которую они выбрали из оставшейся кучи, и генерировать новую идею.

Объединение предметов из несвязанных областей

Жак Адамар, блестящий французский математик, который доказал теорему о распределении простых чисел, утверждал, что любое открытие, в том числе математическое, требует необычных, но плодотворных сочетаний идей. Чтобы находить такие новые сочетания, необходимо создавать многочисленные случайные комбинации. Именно случайные комбинации переменных из различных областей позволяют сформулировать новые и захватывающие идеи.

Из комбинаций идей самые плодотворные часто будут образованы из элементов, взятых из далеких друг от друга областей. Предположим, что вы хотели провести новую рекламную кампанию. Выберите две рекламные кампании из различных областей, которые вам нравятся (например, рекламная программа для политической кампании и рекламная программа для Красного Креста). Запишите свойства каждой из них в двух колонках и затем соединяйте их в случайном порядке, пока не получите идеи для новой кампании.

Или предположим, что вы хотите поднять моральный дух в офисе. Идентифицируйте две организации из различных областей, которые отличаются потрясающим моральным духом (например, Суперкубок по американскому футболу и церковь), запишите свойства каждой из них и затем устанавливайте случайные связи между этими свойствами, чтобы генерировать разнообразные новые идеи для укрепления морального духа в вашем офисе.

Один предприимчивый разработчик программного обеспечения для компании, которая специализируется на производстве жидкокристаллических мониторов, однажды сел и составил список предметов домашнего обихода (метла, холодильник, телефон, лампа и т. д.). Затем продавец соединил каждый предмет с различными жидкокристаллическими индикаторами, и, когда он сделал это с холодильником, его осенило: магниты для холодильника, сочиняющие стихи. Каждый магнит имеет жидкокристаллический индикатор, который показывает слово, выбранное наугад из словаря, содержащего триста слов. Магниты взаимодействуют друг с другом и образуют предположительно поэтические фразы, такие как «мокрые вороны гармонично нахохлились» и «желтые цветы – это застенчивые улыбки».

Объединение проблем

Лаборатория Томаса Эдисона представляла собой большой сарай с многочисленными рабочими столами, на которых лежали отдельные проекты в разной стадии завершения. Он мог работать над одним проектом и затем над другим. Его мастерская была устроена так, чтобы один проект мог влиять на соседний, и изменения в одном проекте можно было попробовать внести в другой. Этот метод работы позволил ему постоянно пересматривать свою точку зрения на проекты.

Таким же образом, вы можете заниматься многими проблемами, используя записную книжку. Работайте над двумя или более несвязанными проблемами параллельно. Когда вы застряли на одной проблеме, переходите к следующей. Когда вы придумываете идеи или шаги, которые работают для одной проблемы, попробуйте также использовать эти идеи для решения другой проблемы. Масура Ибука из компании *Sony* работал одновременно над двумя проблемами. Одна проблема состояла в миниатюризации стереосистемы; другая – в создании развлекательных систем с использованием наушников. Работая с инженерами над одной проблемой и затем с другими инженерами над другой, он объединил оба проекта, создав аудиоплеер.

Объединяйте элементы экстремальных идей

Леонардо да Винчи полагал, что, для того чтобы действительно понимать окружающие нас явления, мы должны исследовать их крайние формы. Он придавал большое значение гиперболизации понятий в своем воображении. Создайте две противоположных экстремальных идеи. Например, какую идею вы генерировали бы, если бы имели в своем распоряжении все ресурсы (люди, деньги, время и т. д.) в мире? Затем спросите, какую идею вы генерировали бы, если у вас не было никаких ресурсов? И затем попробуйте объединить эти две идеи во что-нибудь полезное. Кроме того, подумайте об элементах и свойствах каждой экстремальной идеи и затем установите случайные связи между двумя списками этих свойств.

Предположим, например, что вы хотите вознаградить работников за идеи, которые повышают производительность труда. Одна из крайностей могла бы состоять в том, чтобы давать каждому работнику один миллион долларов за каждую идею. Другая крайность – давать каждому работнику один цент. Сочетание этих двух крайностей вдохновляет на начало кампании «Цент за идею». Купите автомат для продажи шариков жевательной резинки и поставьте его в свой офис, заполненный цветными шариками. За каждую идею (или каждые пять или десять идей) давайте ее автору цент для использования в автомате. Присуждайте денежный приз согласно цвету шарика, который выпал из автомата (2 доллара за зеленый, 5 долларов за желтый, 100 долларов за красный и т. д.)

Объединяйте разные области

Многие революционные идеи основаны на объединении информации из различных областей, которые обычно не считаются связанными между собой. На опытном заводе в Великобритании инженеры объединили области жилищного строительства и удаления отходов в инновационную идею, которая могла сразу решить две проблемы, увеличив жилищное строительство и сократив отходы.

Завод использует домашние отходы, ил от землечерпалки, очищенные сточные воды и шлак из печи для сжигания отходов для производства гранул, которые находят разнообразное применение в строительстве. «Преимущество этого процесса состоит в том, что отходы, которые иначе отправились бы на свалку, перерабатываются в полезные строительные материалы, которые иначе пришлось бы добывать, при этом используется энергия самих отходов, – говорит Деррил Ньюпорт из Университета Восточного Лондона, который занимается этим опытным проектом. – Это ситуация типа выигрыш-выигрыш-выигрыш».

Предположим, что вы хотите создать новый товар или услугу, которые повысили бы эффективность работы компании. Сначала составьте два списка видов деятельности, один из которых имеет отношение к организации, а другой не связан с миром бизнеса.

1. Сначала запишите связанные с бизнесом виды деятельности. Этот список должен включать конкретные действия, такие как «фотокопирование», «работа с жалобами клиентов», «перерывы на кофе» или «отгрузка». Укажите десять-двадцать известных вам видов деятельности.

2. Затем сосредоточьтесь на одной деятельности. Основываясь на том, что вы знаете о ней, попробуйте разработать новый товар или услугу. Например, возможно, вы можете предложить способ чему-нибудь обучать или мотивировать людей во время ожидания в очереди у фотокопировального устройства.

3. Теперь составьте новый список видов деятельности, на этот раз из десяти-двадцати видов деятельности, которые касаются внешней стороны организации (например, боулинг, пение, работа волонтерами, кошение лужаек и т. д.).

4. Наконец, объедините эти два списка, используя свой опыт в этих областях – в бизнесе и вне бизнеса. Например, объединение пения и фотокопирования может привести к мысли об установке стереосистемы или караоке рядом с фотокопировальным аппаратом. Вместо текста песни на этом дисплее можно было бы показывать новости и информацию о компании, например премии, людей, вакансии и т. д.

Одна новозеландская компания объединила области пассивного освещения и строительных материалов. На основе этого сочетания было создано пассивное пожарное освещение – фотолюминесцентная полоса естественного или искусственного света, которая безопасно ведет людей вверх и вниз по лестницам, показывает коридоры, перила, проходы и номера мест на стадионах. Патентованная технология *Ecoglo* позволяет запекать фотолюминесцентный материал в алюминиевый выдавленный профиль. Этот продукт не требует для работы никакой энергии, таким образом он может работать при полном отключении электричества и использоваться в качестве замены пожарного освещения. Продукт нерадиоактивен и нетоксичен и отвечает за внутреннее и наружное освещение.

Левополушарные и правополушарные люди

Вот веселый способ провести мозговую атаку, объединив левое и правое полушария участников. Разделите группу на левополушарных (рациональных) и правополушарных (интуитивных) участников.

Попросите левополушарных придумать практическую, стандартную и логичную идею; попросите правополушарных придумать странную, нетрадиционную и нелогичную идею. Затем снова соберите всю группу и объедините левополушарную идею с правополушарной, чтобы увидеть, что получится.

Одна группа проводила мозговую атаку, чтобы найти способы побудить американцев экономить бензин. Группу сначала разделили, а затем снова собрали вместе.

Левополушарные участники предложили провести рекламную кампанию, поощряющую людей покупать велосипеды и ездить на них. Правополушарные предложили, чтобы экологически чистые электромобили автоматически получали преимущественное право проезда на всех дорогах, были освобождены от штрафов за нарушения правил дорожного движения и бесплатно получали кофе и газеты на стоянках, пользовались мойками и индивидуальными, просторными туалетами на всех платных дорогах между штатами.

Они объединили эти два подхода в одну идею: велосипедные станции. Велосипедные станции – это место, где люди могут поставить на стоянку велосипеды, снять дорожную одежду, умыться и подготовиться к работе. Эти станции также могли бы быть местами общения, где люди могут попить кофе, почитать газету, отдохнуть или перекусить.

Станции располагались бы вдоль линий пригородных электричек, и они предоставляли бы услуги от простой крытой стоянки до multifunctional transit centers, которые в итоге объединили бы различные варианты экологически чистого транспорта, давая жителям пригородной зоны возможность воспользоваться электромобилями, взять напрокат автомобиль или велосипед. Предоставляя велосипедистам такого рода услуги, город решал бы проблемы экологии и транспорта.

Резюме

Несколько лет назад я вместе с рядом ученых участвовал в совещании, посвященном образовательной реформе. После совещания я обсуждал свое разочарование результатами с отцом Томом, францисканским монахом, который преподавал в Университете Сент-Бонавентура. Я обсудил эту проблему со многими участниками перед совещанием, поскольку знал, что у них было много необычных и уникальных идей, однако они сдерживались и предлагали только одни и те же старые консервативные идеи. Отец Том рассмеялся и сказал, что эти преподаватели копили идеи для своих собственных публикаций. Ученые паранойально относятся к оригинальным идеям и полагают, что другие хотят украсть их. Они посещают такого рода собрания, чтобы узнать, что сделали другие. Затем он рассказал мне историю о францисканском миссионере.

Много лет назад в Японии один миссионер решил, что было бы хорошо отпраздновать в деревне Новый Год большим кувшином горячего саке. Монах попросил десять самых богатых людей, чтобы каждый из них принес один большой кувшин вина для огромного котла, так как ни один из них не мог обеспечить вином всех. На пути к своим винным погребам каждый человек подумал: «Мое вино слишком ценное, чтобы делиться им! Вместо этого я просто принесу кувшин воды, и, так как все остальные принесут вино, никто об этом не узнает». Итак, когда десять самых богатых людей собрались, каждый из них с важным видом вылил содержимое своего кувшина в большой котел. Когда они нагрели и разлили всем горячую воду, они сконфуженно посмотрели друг на друга.

37

ГЛАВА

Естественная креативность

Все, что мы должны сделать, – бросить на его пути что-нибудь странное и необъяснимое.

Сунь Цзы

Мозг, подобно музыкальному инструменту, обладает замечательными эмерджентными свойствами¹¹. Некоторые старинные музыкальные инструменты имели специальные струны, известные как резонирующие. На этих струнах не играют, но они резонируют из-за колебаний других струн. Таким образом, эти струны создают музыкальные звуки помимо аккордов, которые могут исполняться на поверхностных струнах. Кажется, что эти звуки создаются из ничего. Точно так же, я полагаю, что есть резонирующие элементы у нас в

¹¹ Эмерджентные свойства – свойства системы как целого, которые не могут быть сведены к свойствам ее элементов. – *Примеч. перев.*

мозге, которые подобно резонирующим струнам в струнных инструментах увеличивают возможности мозга и развивают способность устанавливать косвенные сложные ассоциации.

Мы обладаем способностью придумывать и создавать новые предметы из их частей, свойств внешнего мира, сущностей, посторонних мыслей и объектов. Через косвенные ассоциации («резонирующие струны» нашего мозга), мы концептуально объединяем разнородные предметы в новые идеи или изобретения. Люди начали с объединения костей животных и охоты, в результате чего появилось оружие, сделанное из кости. Тем же способом через какое-то время мы изобрели лампочку, телевидение, космические спутники и другие технологии.

Это мышление настолько естественно для нас, что мы даже не замечаем, насколько оно фантастично. Хороший пример концептуального смешения – обычная метафора. Если вы видите метафору «они роют себе финансовую могилу», то сразу понимаете ее смысл. Однако нет никакой связи между рытьем могилы и инвестициями. Нет никакого логического способа установить связь между могилкой и деньгами. Как мы узнаем, что это означает?

Сознание берет одни исходные данные (рытье могилы) и другие исходные данные (финансовые инвестиции) и без особого труда смешивает их вместе. Но смысл не содержится ни в одних исходных данных; он появляется в результате их объединения. Это объединение приводит к возникновению структуры, не представленной в исходных данных, создавая новое эмерджентное значение. Внешне без каких-либо усилий в нашем сознании объединяются разнородные предметы, образуя обширные сети косвенных ассоциаций. Получившиеся путем смешения эмерджентные мысли и идеи кажутся простыми и понятными на сознательном уровне.

Естественная креативность означает реагирование на сущность вещей. В упомянутой выше метафоре мы устанавливаем связь между рытьем могилы и финансовыми инвестициями, потому что подсознательно реагируем на сущность метафоры, которая заключается в связи между потерей жизни и потерей денег.

Рассмотрим пример ученого, которому поручили разработать клей для использования в терапии и хирургии. Суть его задачи состоит в склеивании предметов друг с другом. Он исследовал способы, которыми одни объекты прикрепляются к другим. Однажды во время ремонта причала для своей лодки он заметил, как сильно мидии прикреплены к пирсу. Он обнаружил, что мидии выделяют вещество, которое позволяет им надежно прикрепляться к любому объекту и оставаться там под ударами океанских волн. Сегодня ученый воспроизводит клеточный состав этого вещества и разрабатывает клей, который когда-нибудь будет использоваться для заживления сломанных костей.

В чем сущность?

Гештальт-психологи провели один показательный эксперимент на собаках. Собак обучали подходить к объекту, когда им показывали белый квадрат, и избегать объекта, когда им показывали серый квадрат. Когда собаки обучились этому, экспериментаторы стали использовать серый и черный квадраты. Собаки сразу стали подходить к объекту, когда им показывали серый квадрат (который ранее вызвал избегание), и избегать объекта, когда им показывали черный квадрат (который ранее не был связан с действием). Возможно, вместо того чтобы воспринимать серый, белый и черный цвета как абсолютные стимулы, собаки реагировали на более глубокую сущность – светлое в сравнении с более темным.

Многие из нас утратили естественную чувствительность к сущностям, поскольку нас приучили обращать внимание на детали опыта, а не на общие моменты. Например, предположим, что нас попросили сконструировать новый консервный нож. Большинство идей были бы основаны на нашем опыте и ассоциациях с деталями консервных ножей, которые мы использовали, и мы, вероятно, сконструировали бы нечто лишь незначительно отличающееся от существующего консервного ножа.

Однако, если мы определяем сущность консервного ножа как способность что-то *открывать* и будем искать подсказки в окружающем нас мире, то мы повысим свои шансы найти новую идею. На мгновение задумайтесь над тем, как можно открывать различные предметы. Вот некоторые примеры:

- клапаны, открывающиеся паром;
- устрицы, открывающиеся расслаблением мышц;
- стручки гороха, открывающиеся, когда созревание ослабляет шов;
- двери, открывающиеся ключами;
- рот рыбы открывается, когда его сжимают у основания;
- дроссельная заслонка автомобиля открывается, когда нажата педаль.

Наша естественная креативность позволяет нам устанавливать тысячи косвенных ассоциаций, некоторые из которых могут привести к оригинальной, новой идее. Например, вы можете взять стручок гороха и на его основе изобрести новый способ открывать консервные банки. Вместо того чтобы создавать консервный нож, сконструируйте банку со слабым швом, который позволяет открыть банку, если потянуть за кольцо. Эта новая идея возникает в результате нестандартного мышления и подхода к решению проблемы.

Творческие люди в искусстве, науке и промышленности часто используют эту стратегию мышления. Фред Смит, основатель компании *Federal Express*, сказал, что люди в бизнесе перевозки грузов на самом деле никогда не понимали, почему и как он добился такого успеха. Он сказал, что добился такого успеха, потому что понял сущность бизнеса, который заключается в душевном спокойствии, а не только в транспортировке грузов. Поняв это, он был первым, кто позволил клиентам отслеживать доставку посылок с момента отправки.

Мартин Скальски, преподающий автоматизированное проектирование средств транспорта в Институте Пратта, учит студентов рассматривать проблему в терминах сущностей. Например, он не говорит студентам, чтобы они проектировали автомобиль или изучали дизайн различных автомобилей на рынке. Вместо этого он начинает процесс проектирования с того, что предлагает им создать абстрактные движущиеся структуры. Затем, постепенно конкретизируя этот процесс, он в конечном счете заставляет их работать над реальной проблемой – разрабатывать формы транспортных средств, – устанавливая связи между абстрактным изделием и окончательной моделью.

Всемирно известный архитектор и дизайнер Артур Эриксон также используют эту стратегию мышления со своими студентами, чтобы помочь им избежать визуальных и функциональных предубеждений и освободить креативность. Например, если он хочет придумать новый дизайн стула, сначала он предлагает студентам сделать рисунок какой-нибудь фигуры в движении. Затем он просит, чтобы они создали деревянную, пластмассовую, металлическую или бумажную модель структуры, которая поддерживает эту движущуюся фигуру. Наконец, он просит их использовать эту модель как основу для нового дизайна стула.

Эриксон учит студентов, что важно находить сущность проектирования мебели. Как он выразился, «если я сказал студентам: "Итак, мы собираемся спроектировать стул или кровать", – они исследовали бы этот проект на основе имеющихся у них воспоминаний о стульях или кроватях. Но подходя к созданию модели с точки зрения сущности, я смог заставить их понять саму суть мебели». В одном групповом упражнении Эриксон заставил своих ассистентов составить список способов хранения вещей, укладки вещей и планировки крупных объектов. Затем он дал ассистентам реальную проблему, состоящую в том, чтобы спроектировать автостоянку, используя идеи и мысли из этих трех списков.

Сознание очень быстро погружается в рутину, особенно когда оно застревает и пробуксовывает. Оно вязнет в деталях определенного восприятия. Чарльз Дарвин задал великий вопрос «Что есть жизнь?» вместо того, чтобы увязнуть в классификации клещей или грибов. Видение сущности проблемы открывает простор для мыслей. Оно заставляет проверять предположения и искать новые возможности.

Предположим, что вы хотите улучшить конструкцию зонтика. Сущность зонтика – «защита от дождя». Когда вы исследуете эту сущность, вы, вероятно, рассматриваете более креативные варианты защиты от дождя, такие как новый вид плаща или даже новый тип городской планировки, где всюду есть галереи и зонтики больше не требуются. Или рассмотрим владельца книжного магазина, который считает себя продавцом книг, – совершенно конкретная идея. Тенденция к использованию электронных средств массовой информации лишает его бизнеса. Однако, если бы он рассматривал себя как «поставщика информации и развлечений» – более абстрактная и общая характеристика, – переход на электронные средства массовой информации не угрожал бы его бизнесу; он открывал бы новые возможности.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Сначала опишите проблему и определите ее сущность. Спросите группу: «Каков принцип проблемы?»

Пример: наша проблема – как защитить сельские почтовые ящики от воровства и вандализма. Сущность – «защита».

2. Попросите группу генерировать идеи о том, как защитить различные объекты. Пусть группа придумает не меньше шестидесяти идей. Не упоминайте реальную проблему, состоящую в защите сельских почтовых ящиков.

Примеры:

- ☐ положить в банк;
- ☐ защитить антикоррозионным материалом от погодных воздействий;
- ☐ обеспечить хороший текущий ремонт;
- ☐ застраховать;
- ☐ поместить в объект чип, чтобы отслеживать его местонахождение;
- ☐ защитить вооруженной охраной.

3. После того как вы генерировали множество различных идей, вновь сформулируйте проблему для группы так, чтобы она была немного менее абстрактной. Например, подумайте о том, как защитить объекты, которые находятся на улице и более уязвимы. Снова генерируйте как можно больше решений. *Примеры:*

- ☐ нанять охрану;
- ☐ постоянно наблюдать за объектом; а замаскировать;
- ☐ огородить забором;
- ☐ держать в хорошо освещенном месте;
- ☐ установить сигнализацию.

4. Наконец, обратитесь к группе с реальной проблемой. Рассмотрите и обсудите идеи и решения двух предыдущих абстрактных проблем и используйте их как стимулы для поиска решений. *Пример.* Реальная проблема – как защитить сельские почтовые ящики от воровства и вандализма. Идея «застраховать» навела на мысль предложить владельцам сельских почтовых ящиков страховой полис стоимостью 5 долларов на год или 10 долларов на три года, чтобы застраховать почтовый ящик от воровства или разрушения.

Ученые из компании *Gillette* хотели создать новую зубную щетку. Они решили, что сущность зубной щетки – «очистка». Среди изученных вопросов были следующие.

- ☐ Как чистят автомобили?
- ☐ Как моют волосы?
- ☐ Как чистят одежду?
- ☐ Как очищают артерии?
- ☐ Как чистят водные пути?

Они пришли в восторг, когда изучили автомойки. Автомобили моют и чистят в мойках. Мойки выполняют многократные действия намыливания и очистки в различных направлениях. Они использовали принцип многих щеток, чистящих в различных направлениях, в конструкции зубной щетки, известной как *Oral B*, которая теперь является мировым лидером продаж зубных щеток.

В чем сущность безумной идеи?

Лауреат Нобелевской премии физик Вольфганг Паули, исследователь спина электрона, представлял новую теорию элементарных частиц перед профессиональной аудиторией. За докладом последовало расширенное обсуждение. Физик Нильс Бор резюмировал обсуждение для Паули, сказав, что, с точки зрения всех участников, его теория безумна.

Участники лишь разошлись во мнениях о том, достаточно ли безумна его теория, чтобы иметь шанс быть верной. Бор сказал, что, по его собственному ощущению, она недостаточно безумна. В нелогичности Бор скрыта определенная логика. Гениальная личность терпимо относится к непредсказуемой игре ума. Результатом этого является целостный парадоксальный процесс объединения непредсказуемого мышления и преднамеренной тактики. Вы можете активно стремиться сделать случайное открытие, целенаправленно исследуя нечто странное и необычное. Именно эта свобода от шаблонов или обязательств позволяет соединять предметы, которые иначе не могли бы сочетаться таким способом, выстраивать последовательность событий, которая была бы невозможна.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. *Сначала обсудите проблему с группой.* Предположим, что проблема – низкий моральный дух в офисе. Теперь попросите группу генерировать наиболее абсурдные или безумные идеи относительно этой проблемы. Чем более безумна идея, тем лучше.

Примеры.

- о Платите людям за то, что они остаются дома и занимаются домашней уборкой и уходом за газонами.

- о Отправьте всех работников в кругосветное путешествие.

- о Создайте гигантскую коммуну, в которой живут все работники. Мужчины и женщины вперемешку живут в общежитиях. Все делится поровну, включая совместное воспитание детей.

- о В конце каждого года обрабатывайте каждого служащего специальным аэрозолем. Этот аэрозоль делает служащих моложе и красивее.

2. *Затем выберите одну из абсурдных идей.*

Абсурдная идея. Платите людям за то, что они остаются дома и занимаются домашней уборкой и уходом за газонами.

3. *Перечислите свойства и аспекты абсурдной идеи.*

- о Работники не тратили бы свободное время на работу по дому.

- о Уход за домом повышает его стоимость.

- о Это освободило бы работникам выходные, поскольку домашние работы выполнены в течение недели.

- о Работники экономят бы деньги, оставаясь дома.

- о Устная реклама. Работники много рассказывали бы об этом друзьям и родственникам.

4. *Выберите одну из особенностей, выделите принцип или сущность этой особенности и включите его в осуществимую идею.*

Принцип: работа по дому и уход за газонами у дома.

Идея: предложите сотрудникам услуги рабочего в качестве помощи от компании. Работники платят за материалы; предприниматель платит мастеру за установку раковин, покраску и т. д.

Эта идея – результат непредсказуемого мышления, которое началось с абсурдной идеи. Невозможно мыслить непредсказуемо, внимательнее и дольше смотря в том же самом направлении. Когда ваше внимание сосредоточено на предмете, в вашем мозгу активизированы лишь немногие паттерны, и они доминируют над вашим мышлением. Эти паттерны генерируют только предсказуемые идеи независимо от того, какие усилия вы прилагаете.

Пегги Дюпре – менеджер по продажам крупного автомобильного дилера. Она и ее персонал проводили мозговую атаку, чтобы придумать безумные способы продажи автомобилей. Одна из абсурдных идей состояла в том, чтобы предлагать заняться сексом любому, кто купил новый автомобиль. Они поработали над этой идеей и определили, что принципом идеи были *любовные отношения*. Они обдумали много различных способов, которыми можно использовать любовные отношения в продажах. Идея, которую они осуществили, состояла в том, чтобы продавец лично доставлял автомобиль клиенту. Когда покупатель проверяет автомобиль, он открывает багажник и обнаруживает, что он заполнен цветами. Клиенты настолько поражены этим поступком, что рассказывают о нем всем своим знакомым.

Директор по персоналу компании, поставляющей электроэнергию, был обеспокоен высокой текучестью кадров на предприятии. Он и его команда проводили мозговую атаку для генерации безумных идей, касающихся решения проблемы. Одна из идей состояла в том, чтобы предлагать секретное средство для укрепления волос, способствующее росту волос и делающее их красивее. Вы получаете это секретное средство после пяти лет работы в компании. Затем группа придумала шаги, которые нужно предпринять, если они на самом деле соберутся купить средство для укрепления волос. Среди этих шагов были следующие.

1. Проверка репутации производителя.
2. Получение информации об исследованиях.
3. Поиски места, где можно купить это средство.
4. Поездка в магазин.
5. Регулярное применение средства.
6. Проверка результатов с помощью зеркала.
7. Отправка жалоб, если таковые будут, изготовителю.

Каждый из этих шагов навел на мысли о способах укрепления морального духа:

1. *Проверка репутации производителя* навела на мысль повысить репутацию своей собственной компании, чтобы работники гордились тем, что работают в ней.

2. *Информация об исследованиях* навела на мысль о проведении интервью при увольнении.

3. *Покупка* навела на мысль позволить служащим покупать акции или услуги компании по льготным ценам.

4. *Поездка* навела на мысль предоставлять дополнительные дни к отпуску сотрудникам, проработавшим в компании определенное количество лет.

5. *Регулярное применение* навело на мысль удостовериться в том, что начальники регулярно встречаются с работниками.

6. *Проверка с помощью зеркала* нацело на мысль проводить опросы работников для выяснения их установок, чтобы выявить основные интересы и предугадать будущие проблемы.

7. *Отправка жалоб* навела на мысль ввести систему сбора предложений работников.

Вы должны заставить себя рассмотреть с разных точек зрения безумные и абсурдные идеи. Найдите как можно больше позитивных, негативных и интересных моментов в абсурдной идее. Вместо того, чтобы использовать интеллект для поддержания своих предубеждений, теперь используйте его для изучения предмета.

При обсуждении абсурдных идей с группой выясните следующую информацию.

- ☐ Что полезного в этой идее?
- ☐ Чем интересна эта идея?
- ☐ Чего не хватает в этой идее?
- ☐ Как можно осуществить эту идею?

На основании проведенных исследований гештальт-психологи пришли к выводу, что продолжительное изучение любого предмета вызывает спонтанные структурные изменения в предмете. Сознанию в результате длительного исследования предмета наскучивает этот предмет, и оно ищет альтернативные способы его восприятия, разделяя целое на части и ища

интересные части. На ранних этапах этого процесса результаты таких изменений остаются неосознанными. Через некоторое время они проникают в сознание как новые идеи и представления.

Несколько лет назад специалисты компании 3M изобрели новую клейкую ленту для промышленного использования. Однако ею не заинтересовались ни в одной отрасли промышленности, и руководство 3M распорядилось закрыть этот проект и уничтожить все образцы. Один инженер подумал, что у этой клейкой ленты есть интересные аспекты, сохранил некоторые образцы и отнес их домой. Он был заинтригован простотой ленты и размышлял о ней следующие несколько недель. Он наблюдал, как его дочери-подростки скрепляли этой лентой волосы, склеивали ткань и бумагу и использовали ее различными другими способами. Он пошел к руководству и убедил их, что это потребительский, а не промышленный товар. Тогда компания 3M произвела скотч.

Мечтатель, реалист и критик

Уолт Дисней позволял своему живому воображению не критично и свободно генерировать фантастические идеи. Позже он оформлял эти фантазии в осуществимые идеи и затем оценивал их. Чтобы оценить их, он три раза менял свою точку зрения, играя три различных роли: мечтателя, реалиста и критика.

В первый день он играл роль мечтателя и фантазировал. Он давал волю фантазиям, не беспокоясь о том, как осуществить эти мечты. Его фантастические аналогии позволяли ему соединять слова, понятия и идеи с очевидно несовместимыми объектами и явлениями. В результате появлялась масса ассоциаций и целая лавина образов и идей. На следующий день он пытался вернуть свои фантазии на землю, играя роль реалиста. Как реалист, он искал способы воплотить свои идеи во что-то осуществимое и практичное.

Наконец, в последний день он играл роль критика и искал изъяны в своих идеях.

Действительно ли они выполнимы? Можно ли превратить свойства идеи во что-то полезное для потребителей, и если это так, то можно ли на этом заработать деньги?

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

Мечтатель. Попросите группу генерировать как можно больше фантазий, чтобы заняться решением проблемы. Пусть участники представят себе, что любая пришедшая им в голову идея будет осуществлена. Предложите группе вообразить то, что обычно считается невозможным. Постарайтесь придумывать все более и более невероятные идеи.

Пример. Городской муниципальный совет хочет собрать больше денег путем более эффективного контроля оплачиваемого времени стоянки автомобилей. Вот некоторые результаты игры воображения.

- Кодекс чести; каждый сам следит за временем стоянки и посылает плату городскому казначею.
- Когда время истекает, автомобили испаряются.
- Ввести счетчики с датчиками, которые записывают номер лицензии и время, истекшее с момента парковки. Владельцу автомобиля посылают счет.
- Нанимать бездомных. Вместо счетчиков истекшее время записывает бездомный человек. Автомобилист платит этому человеку и может давать ему чаевые.
- Повторно совершивших нарушение без суда сажают в тюрьму на всю жизнь. Теперь попросите участников выбрать идеи, которые им больше понравились.

Пример. Городскому совету понравился «наем бездомных» как один из лучших вариантов.

Реалист. Попросите участников играть роль реалистов, превращающих фантазию в осуществимую идею. Пусть участники выделяют принцип, свойство или некоторый аспект фантазии, которые им нравятся.

Пример. Некоторые из привлекательных особенностей идеи «найма бездомных» таковы:

- Принцип реального наблюдения за тем, занято ли место.
- Автомобилисты не смогут использовать «не истекшее время» тех автомобилистов, которые уехали раньше.
- Новые рабочие места. Мы должны кого-то нанимать, чтобы следить за счетчиками.
- Изменение поведения. Автомобилисты больше не будут тратить время на поиск счетчиков с не истекшим временем или способов обмануть систему. Теперь пусть участники представят, как эту особенность можно превратить в осуществимую идею. Городской совет трансформировал понятие о наблюдении за местами стоянки в идею производить счетчик времени стоянки с инфракрасными датчиками и компьютерными чипами на литиевой батарее, чтобы «видеть» места стоянки. Когда автомобиль уезжает, счетчик стирает неиспользованное время, чтобы другой автомобилист не мог его использовать.

Критик. Теперь пусть участники находят недостатки в идее. В нашем примере «видящий счетчик» технически возможен. Главный недостаток заключается в цене, поскольку такой счетчик будет стоить по крайней мере в четыре раза больше обычного счетчика. Однако эта цена в идеале будет компенсирована более эффективным сбором выручки.

Теперь вы можете вернуться назад и превратить другие свойства той же фантазии в осуществимые идеи или поработать с одной из других фантазий. В нашем примере городской совет обратился к производителю со своей идеей и заключил сделку. Производитель согласился бесплатно установить и контролировать опытные образцы счетчиков с датчиками. Город согласился рекламировать эти счетчики для производителя и оставлять себе доход, полученный от их использования.

Джино Де-Голь, конструктор роботов, мечтал об американских горках, которые несли бы пассажира в космосе без рельсов, взрывая астероиды и выполняя множество фигур высшего пилотажа, чтобы избежать столкновения с обломками. Затем, не предупреждая пассажира, они проваливались бы в пространственно-временные туннели. После этого поездка становилась бы действительно интересной. Джино стал реалистом и сконструировал первую часть своего фантастического аттракциона. Его открытием был первый в мире промышленный робот, *KR500*, обычно используемый для подъема автомобильных двигателей при контактной сварке.

Манипуляторы с шестью шарнирами позволяют ему перемещаться в любом направлении. Его окончательные американские горки обеспечат пассажиру поездку с виражами, во время которой его будет подбрасывать, как крысу, которую треплет кот. Его аттракцион сочетает в себе высокие перегрузки сегодняшних американских горок, компьютерные симуляторы виртуального мира и интерактивность видеоигр. Двигаясь через извивающийся ряд куполообразных театров, пассажиры умчатся в виртуальную вселенную, чтобы лицом к лицу столкнуться с инопланетянами. Вся прелесть аттракциона состоит в том, что эту поездку и виртуальный мир можно постоянно перепрограммировать.

Наконец, как критик, он понял, что его самым большим препятствием было ощущение тошноты. Если на ваш корабль приземлятся пришельцы, но спустя одну десятую долю секунды иллюзия разрушится и тело может восстать. Весь вопрос заключался в том, насколько устойчив человеческий организм?

Волшебная палочка

Эта техника похожа на описанную выше. Помощник вывешивает тему на стене или классной доске. Участники воображают, что у них есть волшебная палочка. Палочка обеспечит выполнение любого их желания. Участники молча пишут три-пять желаний на карточках или самоклеющихся листках.

Карточки с желаниями собирают и вывешивают вокруг карточки с темой. Лидер группы систематизирует карточки и группирует связанные между собой. Затем группа пытается превратить желания в идеи.

Чем более интересно и уникально желание, тем выше вероятность оригинальной идеи или приема. В ненастную погоду или плохие условия на дороге, такие как дождь, дождь со снегом, снег, обледенение, иней или пыль, автомобильные ветровые стекла нужно постоянно очищать. Дворники и жидкость для стеклоомывателя помогают, но грязь редко устраняется полностью. Группа инженеров провела мозговую атаку для поиска способов усовершенствовать ветровое стекло. Они решили подумать над таким вопросом: «Как ветровое стекло могло бы очищаться само?»

Участники составили список всех объектов, которые чистятся сами. Одним из перечисленных объектов был самоочищающийся объектив фотоаппарата. Один из инженеров провел исследование и обнаружил, что линзы покрыты диоксидом титана. Когда солнечные лучи попадают на покрытие, они вызывают химическую реакцию, которая очищает объектив от органических веществ. Инженеры решили проверить, можно ли применить этот процесс к автомобильному ветровому стеклу, изменив способ покрытия стекла. Этот способ сохраняет ветровые стекла чистыми от всего, кроме птичьего помета.

«Изящный труп»

Чем больше и дольше вы сосредотачиваетесь на предмете, тем труднее вырываться из обычных паттернов мышления. На самом деле, чем упорнее вы пытаетесь это сделать, тем сильнее становятся эти паттерны. Однако если вы измените фокус внимания и объедините свой предмет с чем-нибудь посторонним, то активизируются другие, необычные паттерны.

Попробуйте провести эксперимент. Выберите восемь случайных слов (например, горшок, ребенок, стакан, кузнечик, кофейник, коробка, тост и гараж) и дайте их список какому-нибудь человеку или малой группе. Попросите, чтобы они разделили слова на две группы, не дав им никакого основания для деления. Вы обнаружите, что люди придумают некоторые очень творческие классификации. Они образуют группы по принципам «слова с буквой "о"», «объекты, связанные с водой», «объекты, сделанные на фабриках», и т. д.

Между этими объектами нет никаких связей, кроме выдуманных человеком. Хотя мы редко задумываемся над этим, такое установление случайных связей является концептуальным творческим актом. Установление случайных связей часто использовалось сюрреалистами для создания концептуальных комбинаций в искусстве. Художники собирались в группу и создавали предложение, при этом все по очереди писали любое слово, которое пришло в голову, не видя, что написали другие. Получившееся предложение было сочетанием понятий, которые группа должна была изучить и интерпретировать, надеясь понять что-то новое или увидеть какой-то более глубокий смысл. Технику называли «изящный труп», взяв эти слова из предложения, которое у них однажды получилось.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Пусть группа высказывает идеи и мысли на данную тему в течение пяти-десяти минут.
2. Затем попросите участников обдумать то, что обсуждалось, и молча написать на карточке одно слово, которое пришло в голову.
3. Соберите карточки и попросите группу объединить слова в предложение (группа может добавить слова, чтобы предложению имело смысл).
4. Предложите группе изучить окончательное предложение и на его основе генерировать идею или идеи.

Организация страдающих болезнью Альцгеймера планировала устроить аукцион для сбора денег на благотворительные предприятия. Они запланировали тщательно продуманный, утонченный званый вечер и искали необычные предметы для продажи с аукциона. Они попробовали использовать технику «изящный труп». Среди слов, которые они придумали, были «люди», «круизы», «творить», «мебель», «милосердие», «дизайнер», «традиция», «искусство», «разреженный воздух» и «знаменитости».

Они установили связь между словами «творить», «искусство» и «разреженный воздух». Это навело на мысль, которая стала сенсацией аукциона: они продали идею произведения искусства, которого не существует. Они уговорили местного концептуального художника описать идею произведения искусства. Идею положили в конверт и продали с аукциона за 28 000 долларов. Право собственности подтверждалось напечатанным свидетельством, в котором было указано, что произведение искусства (10 000 линий, каждая длиной 25 сантиметров, покрывающие стену) должно быть нарисовано черным карандашом. Владелец имеет право воспроизвести эту картину сколько угодно раз.

Песочный поднос

Техника песочного подноса – интересный способ заставить группу мыслить метафорически, заменяя физические объекты мысленными образами. Вам нужен большой поднос с песком. Сначала поверхность песка нужно гладко разровнять. Вокруг подноса находятся сотни ярких объектов: крошечные куклы, цветные стеклянные шарики, ракушки, перья, куски дерева, пластмассовые солдатики, миниатюрные жених и невеста, игрушечные динозавры, резиновые змеи, игрушечные акулы, игрушечные пистолеты и т. д.

Группа начинает с обсуждения темы и затем один участник создает пейзаж, который представляет тему в подносе песка, используя имеющиеся объекты. Группа изучает этот пейзаж и дает как можно больше интерпретаций. Интерпретируя пейзаж, каждый должен отмечать части, которые сбивают с толку, кажутся недостающими или обнаруживаются при изменении фокуса. Задайте группе следующие вопросы.

- ☐ Что это такое?
- ☐ Что бы это могло значить?
- ☐ Что означает частота использования этого объекта?
- ☐ Кого он представляет?
- ☐ Какой объект лучше всего соответствует сущности предмета?
- ☐ Что это нам напоминает?

Среди этих вопросов один может быть ключом к решению проблемы. Запишите интерпретации. Ищите ключи к разгадке, новые идеи, представления и нити рассуждений. Объедините интерпретации в один всеобъемлющий рассказ. Попробуйте написать историю, объясняющую, как пейзаж на песочном подносе связан с вашей темой.

Творческие коллажи

Подобный подносу песка, метафорический коллаж – это совокупность изображений, включая как целые образы, так и фрагменты. Каждый элемент в коллаже теряет свою индивидуальность, поскольку он становится частью целого. Коллаж – это нечто больше, и часто иное, чем сумма его частей.

Когда в коллаже приходят в противоречие два или больше разных образов, воображение преобразовывает их в совершенно новую реальность, которая выходит за пределы отдельных элементов. Например, изображение тюленей, участвующих в морском шоу, рядом с картиной здания может стать метафорой продавцов, дающих представление для клиентов, дружелюбной к пользователю компьютерной программы, поведения на собеседовании при приеме на работу и т. д. Воображение превращает эту картину в символ различных ситуаций.

Чтобы создать такой коллаж, вырежьте несколько рисунков или частей рисунков из журналов, газет, каталогов, рекламных листовок и т. д. Перемешайте и подберите друг к другу рисунки, складывая их в различные паттерны и сочетания. Экспериментируйте с рисунками, пока вы не найдете возможные способы использовать эти паттерны. Создавайте паттерны и сочетания не торопясь. Продолжайте, пока коллаж не покажется вам законченным. Сделайте одну большую метафорическую картину, обозначив каждый рисунок

словом или фразой, и затем закончите предложение: «Моя тема очень похожа на (вставьте слово или фразу из коллажа), потому что она...».

Мыслите метафорами и аналогиями.

Специалисты отдела исследований и разработок мебельной компании хотели создать краску, которая не выцветает, не трескается и на которой не остается царапин. Они сделали коллаж, включающий изображения различных деревьев и трав. Коллаж вызвал дискуссию о том, что дает окраску деревьям и траве. Последующее исследование навело на мысль о «вечном цвете». Они придумали идею впрыскивать деревьям красящие добавки, которые насыщают цветом клетки растения, распространяя цвет по всему дереву. Дерево окрашивается прежде, чем его срубить.

Люди любят создавать коллажи, потому что они обращены к более визуальной, связанной с ощущениями части мозга и позволяют им совершенно иначе посмотреть на проблему. Вот руководящие принципы для составления коллажей в группе.

1. Раздайте старые журналы и ножницы.
2. Попросите каждого участника вырезать изображения и рисунки из различных журналов, которые метафорически представляют тему или некоторый ее аспект.
3. Пусть каждый человек сделает коллаж. Приклейте изображения и рисунки в эстетически привлекательном виде.
4. Обозначьте каждый рисунок в коллаже каким-нибудь словом или фразой.
5. Затем каждый человек преобразовывает тему в одну большую метафорическую картину-слово, закончив предложение: «Наша тема очень похожа на (вставьте слово или фразу из коллажа), потому что она ...»
6. Повесьте коллажи на стене и попросите группу сравнить их, ища общие моменты и пытаясь выявить любые недостатки.

Другой способ сделать коллаж вашей темы – создать два отдельных коллажа, чтобы представить два отдельных аспекта темы. Предположим, что вы хотите улучшить корпоративную коммуникацию. Вы могли бы создать один коллаж, чтобы представить высшее руководство, и другой, чтобы представить работников. Имея два набора изображений, сравните общие моменты и выявите расхождения во взглядах между высшим руководством и работниками.

Прогулка за мыслями

Предложите участникам группы погулять по зданию и вокруг него. Попросите их найти объекты, ситуации или события, которые метафорически можно сравнить с вашей темой. Например, предположим, что ваша проблема – улучшить коммуникацию в компании. Прогуляйтесь и отметьте рытвины на дороге. Чем рытвины похожи на вашу проблему корпоративной коммуникации?

С одной стороны, если рытвины не ремонтировать, они становятся все более опасными. Обычно ремонтировать рытвины поручают бригадам дорожных рабочих. Точно так же, если ничего не делать, чтобы улучшить корпоративную коммуникацию, вероятно, она еще больше ухудшится. Идея, подобная использованию «дорожных бригад», состоит в том, чтобы поручить кому-нибудь в организации выполнять роль «инструктора по коммуникации». Эта роль предполагала бы обучение, поощрение и поддержку навыков коммуникации у всех работников. И точно так же, как сменяются дорожные бригады, вы можете каждые шесть месяцев сменять этих инструкторов. Вот руководящие принципы для проведения прогулки за мыслями.

1. Предложите участникам прогуляться вокруг дома и найти объекты, события или ситуации (например, детскую скакалку, гальку, пакетик драже «желе-бобы», питьевой фонтанчик и т. д.), который могли бы стать интересными метафорами данной темы. Попросите участников составить список.

2. По возвращении участников пусть они придумают на основании составленного списка как можно больше метафор для данной темы. Ищите подобия и похожие обстоятельства.

3. Найдите способы связать наблюдения участников с определенными принципами и подобными ситуациями. Попробуйте генерировать по крайней мере одну идею или решение на основе каждой метафоры. Спросите, что нового позволяют понять эти метафоры в отношении способов решения данной проблемы.

Несколько месяцев назад инженеры искали способы безопасно и эффективно удалять снег с линий электропередачи во время снежных бурь и зашли в тупик. Они решили предпринять прогулку за мыслями вокруг гостиницы. Один из инженеров возвратился с банкой меда, которую он купил в магазине подарков. Он предложил поставить горшочек меда на вершину каждой опоры линии электропередачи. Он сказал, что это привлечет медведей, которые будут подниматься на столбы, чтобы получить мед. Это вызовет колебания столбов, которые стряхнут лед с проводов. Используя принцип вибрации, они придумали идею организовать полеты вертолетов над линиями. Полеты вертолетов помогли с помощью вибрации удалить снег с линий электропередачи.

Спросите своего ребенка

Замечательный пейзажист Дж. М. У. Тернер использовал необычную технику для стимулирования воображения. Всякий раз, когда он посещал друзей, у которых были маленькие дети, он давал им акварель и бумагу, чтобы они делали рисунки. Иногда он предлагал общую тему, а в других случаях он позволил им рисовать все, что они хотели.

В результате он получал оригинальное и непосредственное выражение детского сознания. Затем Тернер брал рисунки, непредвзято рассматривал их и получал визуальные впечатления от детских работ, почти так же, как Леонардо да Винчи воображал лица и сцены среди пятен на стене. Эти визуальные впечатления позволяли Тернеру по-новому посмотреть на знакомые пейзажи.

Химик Карл Крекман работал над способами защиты семян от воздействия различных факторов. Однажды он просматривал кучу рисунков своего сына. Один из них заинтересовал его. Это был рисунок дерева в шубе и шапке. Это навело его на мысли о синтетических материалах, включая полимеры, из которых делают одежду. В свою очередь, на основании этого к нему пришла идея интеллектуальной полимерной оболочки для семян, которая изменяет свойства при изменении внешних условий. Эти семена можно сажать в любую погоду или сезон. Они лежат защищенные в состоянии покоя, когда снаружи холодно, и прорастают, как только почва прогревается до температуры, оптимальной для роста.

Если у членов вашей группы есть маленькие дети, опробуйте эту технику. Пусть участники дадут своим детям все необходимое для рисования и попросят их сделать рисунки. Вы можете предложить общую тему. Например, если ваша проблема – организовать компанию более эффективно, вы могли бы предложить, чтобы они сделали рисунки людей на работе; или если вы беспокоитесь о гарантиях занятости, пусть они сделают рисунки людей в опасности. Или позвольте им рисовать все, что они хотят. Возьмите рисунки и непредвзято рассмотрите образы, паттерны и цвета. Затем установите связи между этими образами и вашей темой.

Спросите краба

Использование различных органов чувств при рассмотрении проблемы может помочь вам размышлять о ней в различных измерениях. Рассмотрим зрение. Рисунки, фотографии и иллюстрации – превосходные источники не связанных с проблемой стимулов.

Генеральный директор одной японской парфюмерной компании попросил своих администраторов придумать идеи, которые позволят компании пережить трудные времена.

Разочарованный их предложениями, он дал каждому из них рисунок камчатского краба и приказал им изучить его и придумать идеи, которые они могли бы применить в бизнесе. Вот некоторые из их ассоциаций и идей.

- Краб может восстанавливать потерянные клешни. Мы должны создать резервные товарные линии на случай, если наша основная линия будет неудачной.

- Краб может видеть на 360 градусов. Мы должны быть более осведомлены о рынке.

- Краб передвигается медленно. Мы двигаемся слишком медленно. Мы не можем позволить себе это. Мы должны сократить штат, чтобы могли быстрее реагировать на изменения рынка.

- Краб имеет характерные особенности. Мы должны разработать узнаваемую упаковку, которая позволяет лучше отличить наши духи.

- Краб – падальщик. Мы должны выделить средства на то, чтобы выяснить, какие другие варианты использования и рынки мы можем найти для наших товаров.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. Прочитайте вслух формулировку проблемы и попросите группу провести устную мозговую атаку для поиска решений.

2. Дайте каждому члену группы папку с двумя или тремя рисунками, не связанными с проблемной областью.

3. Дайте членам группы инструкцию исследовать каждый рисунок и записать свои идеи. По истечении отведенного времени попросите членов группы вслух прочитать свои идеи.

4. После прочтения каждой идеи попросите членов группы обсудить ее и попытаться сформулировать новые идеи или модификации. Записывайте все новые идеи по мере их поступления.

5. Соберите и оцените идеи.

Один интересный прием состоит в том, чтобы дать участникам фотоаппараты одноступенного процесса и попросить их прогуляться и сфотографировать интересные объекты и сцены. Используйте их в качестве стимулов. Группа менеджеров из разных отделов собралась, чтобы найти лучшие способы найти общий язык друг с другом. На одной из фотографий были птицы, смотрящие на пруд с золотыми рыбками. Некоторым показалось, что птицы пытались общаться с рыбами, которые, конечно, не могли их слышать.

Обсуждая фотографию, они поняли, что увидели себя в птицах, которых никто не слышит. Специалисты по маркетингу чувствовали, что исследователи были озабоченные научными, а не коммерческими вопросами, тогда как исследователи чувствовали, что специалисты по маркетингу были глухи к новым техническим веяниям. Решение состояло в том, чтобы команды маркетологов и исследователей проводили ежеквартальные встречи, на которых учились бы договариваться с друг другом.

Резюме

Подумайте о плавательном бассейне, в который прыгает большое количество людей, образуя массу волн на поверхности. Теперь вообразите, что в этих волнах, возможно, кроется разгадка происходящего в бассейне. Представьте, что в углу бассейна могло бы сидеть достаточно умное насекомое и, потревоженное волнами и окружающим его беспорядком, выяснять, кто, где, когда и как прыгнул в воду. Это кажется невероятным, но мы занимаемся именно этим, когда пытаемся использовать привычную логику, чтобы придумать оригинальные и необычные идеи. Вы обладаете врожденной креативностью. Прыгайте в бассейн!

Попытайтесь представить ключевые элементы проблемы в мысленных образах, которые символически представляют ваш предмет таким, каким вы его видите. Диссоциируйте от ярлыков и слов и просто создавайте мысленные образы проблемы. Закройте глаза и нарисуйте задачу или проблему в своем сознании. Заблокируйте вербальные

мысли. (Это можно сделать, повторяя простое слово типа «ом» до тех пор, пока оно не станет бессмысленным.)

Попробуйте представить образы, которые символически представляют ваш предмет или какой-нибудь его аспект. Запишите или нарисуйте образы и ассоциации, которые вы вообразили. Проведите аналогии между этими мыслями и вашим предметом. Найдите взаимоотношения и связи.

На следующей иллюстрации нужно переложить спички так, чтобы получилось ничто. Спички нельзя сгибать, ломать или класть друг на друга. Сначала попробуйте решить эту задачу, используя обычное мышление. Большинство людей не может решить эту проблему. Затем закройте глаза и вообразите понятие «ничто». Как его символически обозначают? Запишите образы и ассоциации, которые пришли вам в голову. Проверьте, можете ли вы установить связь между вашими образами и этой задачей, чтобы решить ее.



И ч

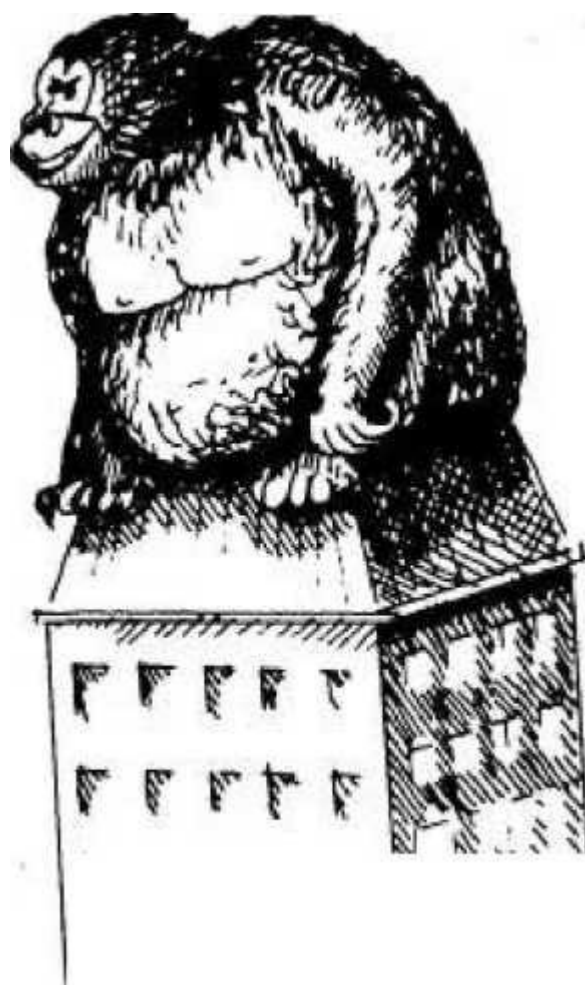
И И И

Приблизительно 60 процентов людей, использующих эту технику, решают задачу. Одни символически представляют ничто как ноль, а другие – как слово «ноль». Как только они рисуют мысленную картину этого понятия, они возвращаются к проблеме и раскладывают спички в соответствии с этой картиной.

Если у вас хорошо развито воображение, идеи будут появляться спонтанно и легко. Если возникает цепочка образов, часто первые из них наиболее важны. Если вы затрудняетесь представить символические образы, вообразите, что вы встретили марсианина, который не понимает никакого земного языка и общается с помощью абстрактных символов. Вы хотите сообщить о своей проблеме марсианину, поскольку чувствуете, что он сможет помочь вам. Опишите проблему и затем выразите ее в абстрактных символах.

Часть 5

ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ



Если появились удачные идеи, необходимо их упорядочить и оценить. Логика здесь та же, что и при создании музыкального такта: без ритма музыка мертва. Мелодия становится монотонной и теряет последовательность, пьеса звучит бессмысленно.

В этой главе вы познакомитесь с двумя видами игр для ума, которые позволят научиться правильно оценивать идеи: первый поможет последовательно их выстроить, а другой предложит принципы определения того, какие именно из идей являются первоочередными.

Лично мне больше всего нравится такая музыка, которая заканчивается не торжественным (или зловещим) ударом тарелок друг о друга, а мягким постукиванием металлических метелок.

Именно поэтому мне хотелось бы добавить еще несколько параграфов в качестве послесловия.

38

ГЛАВА

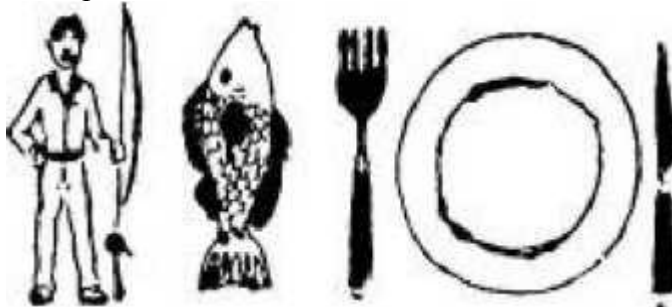
Совет убийц

То, что называется предвидением, не может быть даровано духами или богами; здесь не помогут ни расчеты, ни сопоставление с другими подобными случаями. Предвидеть может лишь тот, кто хорошо знает своего врага.

Сунь Цзы

Понаблюдайте, как бьются о берег морские волны. Они никогда не повторяют друг друга. Волны символизируют бесконечность индивидуального в нашей вселенной.

Например, не сыщется двух людей, которые выскажут одно и то же мнение одинаковыми словами, с одними и теми же эмоциями и с одинаковой убежденностью. Глядя на следующий рисунок, кто-то увидит огромную, в человеческий рост, рыбу – и это побудит его к осторожности. А кто-то подумает всего-навсего про обед, то есть о рыбке, которая замечательно поместится на тарелке.



Существует ошибочная точка зрения, что каждый способен проанализировать идею и определить ее истинную ценность. Соглашаясь с наблюдателем, считающим рыбу маленькой, вы впадаете в заблуждение; если вы согласитесь с тем, кто считает рыбу большой, то это так же неверно. Выслушав оба мнения, вы поймете, что все познается в сравнении. Вот почему так важно знать отношение других людей к своим идеям.

Вокруг вас немало тех, кто может помочь вам изменить и усовершенствовать исходную идею. Тут уместна параллель с работой скульптора: все начинается с глыбы мрамора и идеи. Кто-то, возможно, увидит в мраморе трещины и предупредит вас об этом, что позволит избежать в дальнейшем многих ошибок. Также вам могут предложить что-то изменить в первоначальном эскизе (вы вправе отвергнуть советы, если не согласны с ними, но не исключено, что от их принятия ваше произведение только выиграет).

Для полноценного развития идей необходимо умение взглянуть на них со стороны. Это помогает трезво и критически оценивать идеи. Обратная связь используется:

- ☐ для того чтобы сократить число идей, сведя их до одной или нескольких, наиболее многообещающих;

- ☐ для определения достоинств и слабых сторон идеи;
- ☐ для возможности модификации и усовершенствования, то есть «оттачивания» идеи;
- ☐ для определения возможности (или невозможности) практической реализации идеи;
- ☐ для установления ценности идеи, с точки зрения ее возможной продажи;
- ☐ для определения важности идеи.

У сотрудников ЦРУ есть свои излюбленные методы критического анализа идей. Члены специальной группы, именуемой «Трибуналом», оценивают идеи и высказывают критические суждения, прежде чем представить идеи для заключительного одобрения и принятия решения по их реализации.

Цели «Трибунала»:

- ☐ выявить и исключить бесполезные идеи и предложения;
- ☐ определить отрицательные аспекты жизнеспособной идеи, с тем чтобы перед заключительной ее оценкой могла быть произведена соответствующая корректировка.
- ☐ обеспечить обратную связь.

Критика идеи должна быть максимально резкой, следует «разобрать по косточкам» каждый промах. Если недостатков у идеи слишком много, ее отвергают.

В случае, когда «Трибунал» признает идею жизнеспособной, он предлагает способы ее изменения или усовершенствования.

За годы своего существования техника «Трибунал» доказала свою эффективность. Например, ее использование позволило отвергнуть многие ставшие впоследствии известными общественности планы убийства Фиделя Кастро посредством отравленных сигар, пропитывания ядом его кителя, препаратов, которые сделали бы Кастро импотентом или плешивым и т. д.

ЦРУ переняло эту технику от своего предшественника, Отдела стратегических служб. Во время Второй мировой войны ОСС был буквально наводнен идеями. Б. Ф. Скиннер, психолог, предложил использовать голубей для наведения управляемых ракет. Дело в том, что эти птицы в состоянии без перерыва в течение четырех-пяти минут клевать изображение цели на экране. Идея: голуби будут клевать перемещающееся изображение на экране, корректируя тем самым сигналы наведения ракет. Идея Skinнера не нашла применения. В ОСС пришли к выводу, что представители «Трибунала» умрут от смеха раньше, чем успеют рассмотреть идею.

Создание собственного «Трибунала» – наилучший способ правильно оценить свои идеи.

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

1. *Изложите свою идею близкому другу или человеку, к которому испытываете уважение.* Совместное обсуждение поможет лучше понять идею, оценить ее достоинства и выявить недостатки. Вам нужен некто, кто не побоялся бы сказать королю, что он голый. Это должен быть близкий человек, который сможет откровенно высказать свои соображения.

2. *Детально изложите идею на бумаге.* Напечатайте подробный план своего предложения, используя, если это необходимо, чертежи и рисунки. Определите свои цели, возможные преграды, усилия, которые необходимо будет затратить, и необходимую информацию. Приведите свои доводы в пользу ценности идеи и опишите то, что вас в ней вдохновило.

Сформулируйте, почему вы хотите установить обратную связь: чтобы определить ценность идеи, выявить ее достоинства и недостатки, сравнить с другими предложениями, составить план финансирования, определить перспективность идеи, провести маркетинговые исследования и т. д.?

В этот план следует внести список вопросов, ответы на которые требуется найти. Помните, что уже сами вопросы могут стимулировать творческий потенциал того, кто знакомится с вашим предложением. Подчеркните, что стремитесь установить обратную связь с целью принять оптимальные решения относительно изменения, улучшения, осуществления вашей идеи (а то и полного отказа от нее).

Темы вопросов: насущность, затраты, маркетинг, выполнимость.

Вот примерный список вопросов.

1. Насущность.

о Отвечает ли идея реальным потребностям?

о В случае отсутствия таких потребностей можно ли их создать средствами рекламы и стимулирования сбыта?

о Встретит ли ваше предложение сопротивление?

Считаете ли вы сами эту идею удачной?

о Есть ли реальная выгода от этого предложения?

о Что в нем нового и оригинального?

о Насколько оно конкурентоспособно?

о Можно ли изменять эту идею?

о Можете ли вы предложить альтернативные идеи?

2. Затраты.

о Достойно ли это предложение реализации?

о Окупит ли оно себя?

- о Какова схема финансирования?
- о Каких немедленных выгод или результатов следует ожидать?
- о Какова отдача в целом?
- о Оправдан ли риск?
- о Все ли экономические факторы вы учитываете (поиск способных людей, время на развитие, инвестиции, маркетинг, расходы)?

3. Маркетинг.

- о Как можно продать эту идею?
 - о Каковы возможные препятствия, возражения, проблемы?
 - о Существует ли естественный спрос на это предложение? Готов ли к нему рынок?
- Могут ли потенциальные клиенты позволить себе то, что мы предлагаем?

4. А будут ли покупать?

- о Является ли существенным фактор времени?
- о С какими трудностями или препятствиями при пользовании изделием может столкнуться потенциальный потребитель?
- о Какие именно проблемы существуют?
- о В чем вы уверены наверняка?
- о Кого необходимо привлечь к сотрудничеству?
- о Какой вы представляете себе специальную маркетинговую программу?
- о Каков уровень конкуренции?

5. Выполнимость.

- о Жизнеспособна ли идея?
- о Каких результатов можно ожидать при благоприятном стечении обстоятельств?
- о Что может произойти в худшем случае?
- о Каковы возможные ошибки и препоны?
- о Насколько оригинальна идея?
- о Будет ли она работать на практике?
- о Какие проблемы или трудности, по вашему мнению, поможет решить эта идея?
- о Какими ресурсами, по вашему мнению, вы располагаете?
- о Насколько простым или сложным обещает быть осуществление этой идеи?
- о Что способно реально помочь воплощению идеи в жизнь?
- о Что может реально воспрепятствовать ее осуществлению?

Насколько возможен тот или иной исход? Как скоро это может случиться?

3. *Назначьте заседание «Трибунала».* Среди своих друзей, родственников, коллег выберите тех, у кого есть творческая жилка и кто достаточно сведущ в той сфере, к которой относится ваш нынешний интерес.

Обратную связь лучше всего установить с человеком, обладающим богатым воображением, гибким восприятием, нетривиальным видением мира, но одновременно «холодной» головой и объективностью ростовщика, оценивающего сломанные часы.

Выберите для опроса достаточное число «консультантов», помощь которых может оказаться ценной для реализации задуманного (вероятно, лучше всего приглашать их по одному). Эффективность работы «Трибунала» во многом будет зависеть от того, как вы станете обращаться за помощью. Вручите каждому «консультанту» ваше предложение в письменном виде и внимательно, без обид и эмоций выслушайте их «приговор». После того как члены «Трибунала» ознакомятся с вашим планом, попросите каждого из них ясно и четко сформулировать свои мысли и – дабы усовершенствовать идею и обдумать пути ее воплощения в жизнь – провести вместе с вами сеанс мозгового штурма. Возьмите на себя роль завязанного спорщика. Если ваш оппонент выскажет возражения, попросите его представить аргументацию. Обсудите детали.

На заключительном этапе работы над проектом оцените его значимость. Ведь окончательное решение остается за вами независимо от того, положительные или отрицательные отзывы вы получили в результате обратной связи. Я работал с одним парнем,

которому «Трибунал» в полном составе посоветовал бросить его затею. «Невероятно, но каждый из них сказал мне, что идея выглядит грандиозной, однако вряд ли сработает, – вспоминал он. – Но все они привели в качестве аргументов совершенно разные причины, так что я решил проигнорировать их совет». Если бы они назвали одну и ту же причину возможной неудачи, мой коллега, вероятно, воспринял бы их доводы более серьезно. Как бы там ни было, он продал права на свое изобретение и заработал «кучу денег».

Существует много приемов установления обратной связи и обсуждения идей. В зависимости от идеи, цели и способа оценки, который вы предпочитаете, можно выбрать количественный или качественный подход. Если вы хотите объединить эти два подхода, установите для каждого вопроса, который вы задаете «консультантам», цену в баллах. В представленном ниже методе учитываются восемь факторов, с помощью которых «консультанты» по вашей просьбе определяют ценность каждого пункта (количество баллов устанавливается произвольно). Этот метод позволит выявить достоинства и недостатки вашей идеи; причем можно попросить «консультантов» отвечать лишь на некоторые из предложенных вопросов.

Восемь факторов

1. Насколько полно и ясно изложена идея? (0-20 баллов)
2. Насколько заинтересовала вас эта идея? (0-20 баллов)
3. Каковы ее перспективы на рынке? (0-20 баллов)
4. Правильно ли выбрано время? (0-5 баллов)
5. Достаточно ли, по вашему мнению, я компетентен, чтобы осуществить эту идею? (0-10 баллов)
6. Является ли данный проект хорошим применением моих личных качеств? (0-10 баллов)
7. Достаточно ли конкурентоспособно предложение? (0-5 баллов)
8. Насколько оригинальна моя идея? (0-10 баллов)

Теперь можете подсчитать общую сумму баллов для всех восьми факторов или сосредоточиться на отдельных вопросах. Например, если рыночные перспективы вашего проекта были оценены как нулевые, вы, вероятно, сосредоточите свое внимание именно на вопросах маркетинга.

У одного изобретателя была прекрасная коммерческая идея: он придумал фен, который сушит волосы за пять минут. Изобретатель воспользовался методом восьми факторов, и все опрошенные им парикмахеры выставили по 0 баллов за возможность продать это изобретение. Но, как выяснилось, причина такой низкой оценки заключалась вовсе не в особенностях рынка, а в том, что большинство парикмахеров не были заинтересованы в «быстрых» фенах, поскольку, пока один клиент сушит голову (а это занимает минут тридцать), мастер успевает обслужить другого клиента.

«ПИМ»

Эдвард де Боно, международный авторитет в области исследования процессов мышления, рекомендует использовать методику «ПИМ» (плюс, интерес, минус), чтобы выволить людей из плена привычных для них реакций на новые идеи и ситуации.

Участникам опроса предлагают ознакомиться с определенной идеей или ситуацией и отметить все ее плюсы, минусы и наиболее интересные аспекты. «Интересными» считаются те, которые нельзя оценить с точки зрения «плохо» или «хорошо», но которые стоит выделить особо.

«ПИМ» заставляет людей думать интенсивнее и уделять главное внимание стилю мышления, а не реагировать сразу же на те или иные идеи или ситуации. Методика «ПИМ» поможет вам совершить следующие операции.

а *Сравнить различные идеи и выбрать лучшие.* Я знаю одного менеджера по сбыту, который предложил своим сотрудникам несколько различных коммерческих стратегий и

попросил их проанализировать каждый вариант с помощью «ПИМ», прежде чем он даст ход какой-либо из этих стратегий. а *Объективно определить положительные и негативные аспекты проекта.* Один изобретатель предложил использовать для пузырьков с лекарствами новый тип пробки, которая сделает препарат недоступным для детей. Его друзья проанализировали идею с помощью методики «ПИМ», и обратная связь привела к усовершенствованию изобретения.

Была разработана модель пробки, действующей по принципу кодового замка: поверните вправо, затем влево, поднимите, а *Оценить идею и принять решение.* Руководитель одной компании, который неделями вел споры со своими сотрудниками по поводу решения трудной задачи, наконец остановился на технике «ПИМ». Как только проблему разобрали по косточкам, был найден путь ее решения.

«Опус»

«Опус» – это техника, разработанная на основе модели изучения рынка Шведской исследовательской компанией «Терра Фирма АБ», которая добилась удивительных результатов – 92 процента опрошенных ответили на все ее вопросы. Вы можете импровизировать, однако «Опус», как мне представляется, срабатывает лучше всего при использовании гладкой изящной коробки размерами 400 x 100 x 2,5 см.

Коробка должна быть разделена на четыре отсека. Туда следует поместить описание вашей идеи, инструкции по выполнению «Опуса» и примерно 100 карточек. Каждая карточка должна содержать по одному утверждению, касающемуся вашей идеи. Например такие.

- ☐ Я полагаю, что мое изделие превосходит изделие X, потому что...
- ☐ Главная выгода...
- ☐ Стоимость моего изделия...
- ☐ Люди будут покупать его, потому что...
- ☐ Лучший путь на рынок – это...
- ☐ Я планирую финансировать производство следующим образом: ...
- ☐ Мое изделие решит следующие проблемы: ...
- ☐ Я ожидаю следующих результатов: ...

Вы просите респондентов поместить каждую карточку в одно из четырех отделений коробки с пометками «Согласен», «В чем-то согласен», «Не согласен» и «Затрудняюсь ответить». Совокупные результаты дадут вам картину того, как воспринимается ваша идея. Вы можете использовать коробку для опроса нескольких человек. Это эффективный способ анализа, быстрый и простой. До сих пор большинство респондентов с удовольствием участвовали в таких опросах.

Один безвестный художник задумал продать рекламные места на своих холстах. Он не имел ни малейшей уверенности в том, что его затея окажется успешной, поэтому с коробкой «Опуса» в руках обошел ночные клубы, магазины модной одежды, салоны красоты, художественные галереи, популярные рестораны, предлагая их владельцам свои услуги. Оказалось, что рекламодатели не прочь заплатить по 1000 долларов за рекламное место на живописном полотне.

Предприимчивый художник удачно продал свои картины, на которых в нарочито «тяжеловесной» манере были изображены современные кумиры, увешанные со всех сторон коробками с яркими надписями – названиями фирм-реklamодателей. Один коллекционер назвал эти произведения шокирующими. Спрос на работы нашего художника настолько возрос, что ему пришлось нанять агента для продажи рекламных мест на своих картинах, и неизвестный дотоле живописец теперь планирует персональную выставку.

«Угощение дьявола»

Многие обожают помогать другим людям в их деловых или иных начинаниях, и тут содействие и сочувствие могут стать поистине бесценными для того, кто стремится установить обратную связь. Одна древняя легенда повествует о том, какую роль могут сыграть помощь и сострадание ближних.

Некий человек, который вел в принципе достойную жизнь, после смерти попал почему-то в ад. Там бедняга обнаружил, что главная пытка в преисподней заключалась в том, что все грешники были вынуждены есть ложками, которые намного превосходили длину рук. Осужденные на муки проводили вечность посреди роскошных, но недоступных яств. Оказавшись наконец в раю, наш праведник обнаружил, что и здесь выдают такие же длинные ложки. Однако на небесах никто не страдал от голода, потому что все кормили друг друга.

Эффективной окажется та система обратной связи, которая подойдет лично вам. «Трибунал» – лишь один из способов получить правдивую картину ситуации и создать творческий климат для изменения и развития идей. Впрочем, никакие методики, советы и обратная связь не помогут, если не доверять им и не воспринимать их всерьез.

Резюме

Почувствовав, что идея созрела, приступайте к ее воплощению. Не тратьте дни, недели, месяцы на ее доработку. Если замешкаетесь, можете уподобиться одному портретисту, жившему во времена королевы Виктории. Этот художник не стремился немедленно и с выгодой реализовать свои таланты. Напротив, он провел годы, оттачивая свое мастерство, пока наконец не добился умения достигать невероятного портретного сходства... как раз тогда, когда была изобретена фотография.



Вы – не поле травы

Измените точку зрения, с которой вы смотрите на вещи, а также сами вещи, на которые вы смотрите при изменениях.

Сунь Цзы

По существу, поле травы приобретает свои характерные особенности посредством тех событий, которые происходят снова и снова, миллионы раз: прорастание семян, дуновение ветра, цветение травы, появление насекомых, удары грозы, дорожки, протоптанные животными и путешественниками, и т. д. Это целая система взаимозависимых событий, которая определяет характер травяного поля.

Также в целом верно, что характер наших убеждений и представлений можно объяснить опытом. Поле травы не может изменить свой характер. Трава не может интерпретировать и формировать свой опыт, чтобы создать другой характер. Но мы – не поле травы. Мы можем интерпретировать свои переживания так, как захотим. Вы, так же как и я, знаете, что лишь немногие из нас понимают, что они означают.

(*-*) AAA (00) 10000001

Посмотрите на представленные выше рисунки. Дайте названия этим рисункам, выбрав одно из следующих слов: «индейцы», «свиной пятачок», «пугливый котенок», «женщина» и «спальный вагон» и «ванная».

Теперь, когда вы дали рисункам названия, ответьте на вопрос: «Почему это так легко сделать?» Например, если для «ААА» вы выбрали название «индейцы», почему индейская деревня – с ее мустангами, вигвамами и походными кострами – так хорошо соответствует этим трем буквам? Эти символы не имеют никакого значения. Мы приписываем им значение путем интерпретации. Вы вправе выбрать любое значение для любого опыта вместо того, чтобы пассивно приписывать одно, и только одно, значение каждому переживанию.

Мы автоматически интерпретируем все наши переживания, не осознавая этого. Эти переживания хорошие или плохие? Что они означают? Мы задаем эти вопросы, не особо задумываясь, если вообще задумываясь, над тем, что означают наши интерпретации.

Например, если с кем-нибудь сталкиваетесь, вас интересует, почему это произошло. Само по себе столкновение – нейтральное событие. Оно не имеет никакого значения. Именно ваша интерпретация столкновения придает ему смысл, и этот смысл формирует ваше восприятие данного опыта.

Вы могли бы интерпретировать «столкновение» как грубое поведение. Вы могли бы интерпретировать столкновение как преднамеренную агрессию. Вы могли бы почувствовать, что вы настолько незначительны, что вас преднамеренно не замечают и толкают другие. Или вы могли бы интерпретировать столкновение как флирт. Интерпретация опыта определяет восприятие.

Подумайте о розах и шипах. Вы можете жаловаться, потому что у роз есть шипы, или вы можете радоваться, потому что у шипов есть розы. Вы можете интерпретировать переживания так, как захотите. Не переживание определяет, кто вы такой, а ваша интерпретация переживания. Вы не видите вещи такими, какие они есть; вы видите их такими, каковы *вы сами*.

У каждого из нас есть определенный жизненный опыт. Эти переживания нейтральны. Они не имеют никакого значения. Именно наша интерпретация переживаний придает им смысл. Интерпретации переживаний формируют наши убеждения и теории о мире. В свою очередь, убеждения и теории определяют то, что мы видим в мире, а это подтверждает наши убеждения, которые, в свою очередь, подкрепляют наши интерпретации.

На представленной ниже схеме реальные и воображаемые переживания представлены в нижней рамке. Убеждения и представления находятся в рамке выше, но не связаны с ними напрямую. Пунктирные линии обозначают интерпретации переживаний.



В психологическом отношении интерпретации опираются на опыт. Однако не существует никакого логического пути от переживаний к интерпретациям, есть только

субъективная связь, которую всегда можно отменить. Интерпретации формируют наши убеждения и представления.

Именно интерпретация этих переживаний создает убеждения и представления о мире.

Много лет тому назад два исследователя неожиданно обнаружили посреди джунглей поразительный, хорошо ухоженный сад. Один исследователь сказал: «Какой красивый сад. Он выглядит настолько совершенным. Конечно, за ним должен кто-то ухаживать». Другой не согласился: «За ним невозможно ухаживать. Он находится посреди джунглей, за сотни миль от цивилизации. Здесь нигде нет никаких признаков человеческой жизни. Несомненно, это какой-то природный феномен». После долгих споров они согласились разбить лагерь и понаблюдать за садом, чтобы увидеть, не покажется ли человек, ухаживающий за ним.

Они оставались там в течение многих месяцев, но никто не появился. «Видишь, – сказал Сомневающийся, – никакого садовника нет, потому что он, конечно, уже показался бы, чтобы ухаживать за огородом, который все равно в идеальном состоянии. Должно быть, это случайное творение природы». Верящий возразил: «Нет, здесь должен быть садовник. Он может быть невидимым, неосознаваемым и вечно недоступным для нашего понимания. Но не может такой красивый, ухоженный сад существовать посреди джунглей без ухода.

Сам сад – доказательство существования садовника, и я верю, что садовник возвратится к своему саду». И Верящий, и Сомневающийся интерпретировали сад по-разному, и эти две различных интерпретации приводили к двум различным убеждениям. Когда вы верите во что-то, у вас создается ощущение, что вы сами решаете, верить или не верить, основываясь на разуме и рациональном мышлении. Но это не так. Ваши убеждения формируются в зависимости от того, как вы интерпретируете свои переживания.

То, как вы интерпретируете переживания, также помогает определить, как вы себя чувствуете. При исследовании счастья и благополучия профессор Дэниел Канеман из Принстонского университета обнаружил, что, когда он спрашивал студентов колледжа, были ли они счастливы, большинство давало утвердительный ответ. Однако, когда он сначала спрашивал их, сколько свиданий у них было в прошлом месяце, и затем спрашивал, были ли они счастливы, большинство отвечало отрицательно. Интерпретация вопросов определяла, как они себя ощущали.

Попробуйте выполнить небольшое упражнение. Выберите что-нибудь, что вам «нужно», и затем скажите себе, что это то, что вы «должны иметь». Можете ли вы почувствовать в себе психологические изменения? Затем выберите что-нибудь, что вы «должны иметь», а затем скажите себе, что это то, что вам «нужно». Прodelайте следующее.

□ Замените то, что вы должны сделать, на то, что вы решили сделать: «я должен идти работать» превращается в «я решил идти работать».

□ Замените то, что вы должны сделать, на то, что вы хотите сделать: «Я должен сделать уборку в доме» превращается в «я хочу сделать уборку в доме».

□ Замените то, что вам следует сделать, на то, что вы были бы рады сделать: «мне следует написать ей письмо с благодарностью» превращается в «я был бы рад написать ей письмо с благодарностью».

Ваша теория мира выводится из интерпретаций и убеждений. Затем эта теория определяет то, что вы видите в мире. Когда-то древние астрономы полагали, что небеса вечны и сделаны из эфира. Эта теория лишила их возможности рассматривать метеоры как горящие камни из космоса. Хотя древние народы были свидетелями метеорных дождей и находили на земле метеориты, они не могли признать их космическое происхождение. Они искали и наблюдали лишь то, что подтверждало их теорию о небесах.

Мы похожи на древних астрономов, так как активно ищем информацию, которая подтверждает наши убеждения и теории о самих себе и мире. Верующие всюду видят свидетельства дел божьих, тогда как атеисты видят доказательства того, что никакого бога нет. Консерваторы всюду видят пороки либерализма, в то время как либералы всюду видят изъяны консерватизма. Люди, которые считают себя креативными, всюду видят свидетельства своей креативности, а люди, которые не считают себя креативными, видят

свидетельства, которое всюду подтверждают это. Все, что не соответствует нашим теориям, заставляет нас испытывать дискомфорт и смущение.

На мгновение задумайтесь о словах и предложениях. Отчасти значение предложения зависит от отдельных слов, и отчасти – от их порядка. Рассмотрим следующие предложения:

«Круглые квадраты крадут честно».

«Честно красть квадраты круглый».

Что заставляет эти предложения казаться такими разными, когда в обоих используются одни и те же слова? Сразу после чтения первой последовательности слов вы знаете, что именно с ней делать, потому что она соответствует нашим убеждениям о частях речи (существительных, прилагательных, глаголах, наречиях и т. д.) и их порядке в предложении.

Поскольку первое предложение соответствует тому, чему мы считаем грамматически логичным (прилагательное, существительное, глагол, наречие), его легче прочитать это и затем отвергнуть содержание как бессмыслицу. Однако наши представления о грамматике не подтверждаются второй последовательностью слов, потому что слова расположены в неправильном порядке и трудно провести грамматический разбор этого предложения. Оно сбивает нас с толку и заставляет сомневаться в том, что с ним делать. Оно тревожит нас и вызывает дискомфорт, потому что не соответствует нашим убеждениям.

Большая часть того, что причиняет в жизни несчастье, – это усвоенные убеждения. Многих из нас научили, что мы не креативны, потому что мы левополушарные. Следовательно, когда на работе нас просят генерировать идеи, мы склонны мыслить линейно и аналитически. Мы знаем, какие нам генерировать идеи, чтобы они соответствовали нашим убеждениям. Столкнувшись с нелепыми, абсурдными идеями, мы приходим в замешательство и испытываем неудобство.

Психологи называют этот феномен «склонностью к подтверждению». Это феномен, когда люди, считая некую теорию верной, рассматривают любую информацию как ее новое подтверждение. Подумайте о последнем новом автомобиле, который вы купили. Помните, как вы продолжали читать объявления и обзоры о своем новом автомобиле, но избегали всех объявлений и обзоров, касающихся других марок и моделей?

Резюме

Переживания и события ни хороши, ни плохи. Они просто нейтральны. «Хороший» и «плохой», «правильный» и «неправильный», «грустный», «сердитый», «ленивый», «жестокый», «добрый» и т. д. – все это интерпретации, которые делают люди. Это вопрос точки зрения, которую вы хотите принять. Мой хороший друг Черное Облако – индеец из племени сиу – поведал следующую историю, которую рассказал ему его дедушка.

У старого воина сиу было восемь великолепных лошадей. Однажды ночью, во время сильной бури, они все убежали. Пришли другие воины, чтобы успокоить его. Они сказали: «Как тебе не повезло. Ты, должно быть, очень расстроен потерей лошадей».

– Почему? – спросил воин.

– Потому что ты потерял все свое богатство. Теперь у тебя ничего нет, – ответили они.

– Откуда вам знать? – спросил он.

На следующий день эти восемь лошадей возвратились, приведя с собой двенадцать новых жеребцов. Воины возвратились и радостно объявили, что теперь старый воин должен быть очень счастлив.

– Почему? – спросил он в ответ.

– Потому что теперь ты еще более богат, чем прежде. – ответили они.

– Откуда вам знать? – снова спросил он.

На следующее утро молодой сын воина встал рано, чтобы объезжать новых лошадей. Лошадь его сбросила, и он сломал себе обе ноги. Снова пришли воины и говорили о том, насколько должен быть расстроен старый воин этим несчастьем и насколько ужасно для мальчика сломать обе ноги.

– Откуда вам знать? – спросил воин еще раз.

Прошли две недели. Тогда вождь объявил, что все здоровые мужчины и юноши должны вступить в военный отряд, чтобы сражаться против соседнего племени. Сиу победили, но дорогой ценой, так как многие мужчины и юноши были убиты. Когда оставшиеся воины возвратились, они сказали старому воину, что его сын удачно сломал две ноги, иначе он, возможно, был бы убит или ранен в крупном сражении.

– Откуда вам знать? – спросил старый воин.