

MICHAEL MICHALKO

THINKERTOYS:

A HANDBOOK OF CREATIVE-THINKING
TECHNIQUES



TEN SPEED PRESS
BERKELEY

Розділ дев'ятий

Запитання СКАМПЕР

Того, хто вміє змінювати тактику щодо свого супротивника й за рахунок цього отримати перемогу, можна назвати небесним воїном.

Сунь-цзи

Маніпуляція — сестра креативності. Якщо ваша уява порожня, як погляд в офіціанта, то візьміть якийсь предмет і перетворіть його на нову ідею. Пам'ятайте, що все нове — це лишень добре забуте старе з деякими доповненнями та змінами.



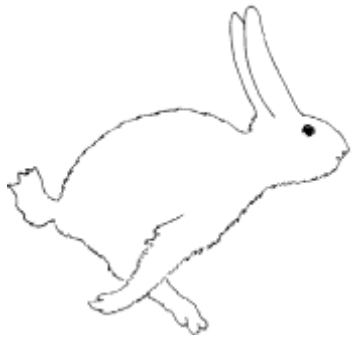
Ви, мабуть, помітите, що розділ «Питання СКАМПЕР» — найдовший. Це тому, що він містить дев'ять способів перетворення будь-якого предмета, послуги або процесу на щось нове. Значна частина «21 способу мислити креативно» присвячена конкретним прикладам, які можна лишень переглянути або й узагалі пропустити. Але ось на ці дев'ять прийомів вам слід звернути особливу увагу. Коли читатимете про них, запитуйте себе, як можна вдосконалити телебачення, валізу, гамбургер, заставну на будинок чи будь-який інший предмет чи процес? Ідеї з'являтимуться майже мимовільно.

Чи можете ви перетворити кролика на качку?

Якщо вам це не вдається, то зробіть маніпуляцію з наступною сторінкою, перекошіть її лівим боком донизу — і тут уже й набирає обрисів качка. Так само ви можете маніпулювати існуючими ідеями та речами, перетворюючи їх на щось інше.

А тоді оте нове можна перетворити знову на щось інше. Обмежитися початковою ідеєю — катастрофа для вашої уяви. Найкращий спосіб отримати хорошу ідею — це виробити якнайбільше варіантів. Будь-яка точка зору — тільки одна з багатьох можливих. Якщо в мішку ви маєте тисячі мармурових кульок і серед них — одну червону,

то ймовірність того, що хтось навмання вибере саме червону кульку, надзвичайно мала. Якщо ви додаєте щоразу більше червоних кульок у мішок, то така ймовірність зростатиме. Генерування альтернативних ідей — настільки ж надійна і багатообіцяюча методика, як і додавання в мішок червоних кульок. Можливо, ви й не виймете саме червоної, але збільшення своїх шансів на успіх, як то кажуть, не просить їсти. Створюючи нові варіанти, ви нічого не втрачаєте, а отримати можете надзвичайно багато — якщо не все.



Коли ви шукаєте альтернативних варіантів, відбувається таке:

1. Одна з альтернативних ідей може виявитися розв'язанням вашого завдання.
2. Альтернативна ідея може допомогти переставити складові завдання і таким непрямим способом його розв'язати.
3. Альтернативна ідея може стати зручнішою відправною точкою, ніж початкова.
4. Одна з альтернатив може виявитися революційною ідеєю, яка не має нічого спільного з вашим завданням. Коли таке стається, тобто коли вдається зробити в чомусь прорив, то вам дух перехоплює, ніби ви підноситься у височінь, у вас пересихає в роті, вам хочеться кричати від радості. Александр Ґреґем Белл *досяг* свого прориву, коли намагався створити слуховий апарат, а винайшов телефон. Рей Крок намагався розширити ринок збуту для своїх мультиміксерів, а розробив концепцію «швидкого харчування», яка змінила харчові звички цілої Америки.
5. Ви також можете виробити низку альтернатив, а тоді все ж таки повернутися до початкової ідеї. Компіляція великої кількості альтернативних ідей у жодному разі не заважає вам використовувати найочевидніший підхід, а робить його використання обґрунтованим. Адже вибір робиться не тому, що він єдиний, а тому що він *найліпший* серед наявних.

Скільки, на вашу думку, ви можете дати відповідь на запитання: «Що таке половина тринадцяти?» Безперечно, напрошується відповідь — шість з половиною. І все ж таки перед тим як читати далі, спробуйте дати якнайбільше відповідей на це запитання.

Існує шість альтернатив: можна поділити навпіл цифру 13, і ви отримуєте 1 і 3 (1/3). Можна поділити кількість літер у *слові* «тринадцять» і вийде по п'ять літер. Якщо число 13 позначити римськими цифрами і поділити навпіл, до вийде 11 і 2 (XI/II). Якщо ділити XIII ще інакше, по горизонталі, то вийде дві вісімки (VIII/VIII).

Альтернативи провокують; вони змушують відмовлятися від шаблонного мислення. Після прочитання цього розділу ви опинитеся на незвіданих шляхах, прямуючи до дивовижних прозрінь та ідей — настільки ж неочікуваних, як форель у вівсянці на сніданок.

ПЛАН ДІЙ

СКАМПЕР¹ — це список питань, які спонукають до вироблення нових ідей. Деякі з цих питань уперше були запропоновані Алексом Осборном, першим дослідником креативності. Відтак вони були впорядковані Бобом Еберле і зведені до мнемічних вказівок.

Замініть щось. (Substitute something.)

Поєднайте це з чимось іншим. (Combine it with something else.)

Адаптуйте до цього щось. (Adapt something to it.)

Модифікуйте або збільшіть щось. (Modify or Magnify it.)

Запропонуйте інше застосування. (Put it to some other uses.)

Викиньте щось. (Eliminate something.)

Поміняйте щось на протилежне або реорганізуйте його. (Revers or Rearrange it.)

Застосування методу СКАМПЕР:

1. Виокремте завдання або проблему, які ви хочете обміркувати.

2. Під час розв'язання завдання чи проблеми щоразу ставте запитання СКАМПЕР і дивіться, які з'являються нові ідеї. Коли ви ставите самому собі запитання СКАМПЕР, то ніби молоточком простукуєте завдання з метою виявлення в ньому порожнин.

Розгляньмо таке завдання: «Як я можу збільшити обсяги продажів?» Передовсім потрібно виокремити всі стадії збуту (перспективи, презентації, подолання заперечень, «паперова робота», раціональне використання часу тощо). Відтак поставте запитання СКАМПЕР і дайте на них відповіді з метою вироблення якнайширшого кола ідей щодо перетворень і вдосконалення кожної стадії в процесі збуту.

Наприклад, ви виокремлюєте стадію «перспективи». Тепер поставте до неї запитання СКАМПЕР. Запитайте себе:

- Якою процедурою я можу замінити теперішню процедуру вивчення перспектив?
- Як вивчення перспектив я можу поєднати з іншими процедурами?

¹ СКАМПЕР (SCAMPER) — це абревіатура, де кожною літерою позначено слово, яке описує самостійний спосіб роботи з характерними ознаками проблеми, що вивчається. (Прим. перекл.)

• Що можна *пристосувати* або що скопіювати з інших методів вивчення перспектив?

- Як я можу *модифікувати* або змінити свій метод вивчення?
- Як я можу *розширити* чи збагатити свій метод вивчення перспектив?
- Як я можу *застосувати* свій метод до чогось іншого?
- Що я можу *забрати* зі свого методу вивчення?
- Що станеться, якщо *змінити* метод вивчення на *альтернативний*?
- Як *реорганізувати* метод вивчення?

Розворушіть свою увагу за допомогою запитань СКАМПЕР, а тоді продовжуйте запитувати «Як...?», «Чому...?», «Як ще...?» Якщо ви застосуєте цю процедуру до кожної стадії збуту, то виробите якнайбільшу кількість ідей з метою вдосконалення прийомів збуту.

Припустімо, що виробник скріпок для паперу хоче вдосконалити свою продукцію. Пошук ідей він може розпочати з таких запитань:

- Що можна *замінити* в скріпці?
- З чим я можу *поєднати* скіпку, щоб вона стала чимось новим?
- Що я можу *пристосувати* до скріпки?
- Як я можу *модифікувати* скріпку?
- Чим я можу *доповнити* скріпку?
- Які *інші застосування* я можу знайти для скріпки?
- Що можна *забрати* зі скріпки?
- Що можна *поміняти* в скріпці на *протилежне*?
- Який *вигляд матиме* найкраща скріпка?

Один виробник надумав *замінити* метал пластмасою, *додав* кольору й випустив скріпки різних кольорів, тому вони не тільки скріплюють аркуші паперу, але й помічають його кольором, тобто скріпки отримали *ще одне* застосування.

ЗАСТОСУВАННЯ ЗАПИТАНЬ СКАМПЕР ДО ГАМБУРГЕРА

Рей Крок походив із середнього класу, школи так і не закінчив, був піаністом, агентом з нерухомості, а відтак упродовж сімнадцяти років продавав паперові стаканчики. Коли йому виповнилося п'ятдесят років, він покинув займатися збутом паперових стаканчиків і зайнявся торгівлею невеликих побутових мультиміксерів, здатних за один раз збити шість молочних коктейлів.

Одного дня в 1954 році невеликий заклад харчування в Каліфорнії замовив у Крока вісім мультиміксерів. Тож здивований продавець поїхав на своєму авто

подивитися, що ж це за чудасія. І був приголомшений розмахом діяльності Діка та Моріса МакДональдсів. Вони безоглядно захопились ідеєю швидкого харчування — однотипними продуктами харчування, які легко й швидко готуються. МакДональдси спростили, здешевили, зробили економічно вигідним звичайний кіоск із продажу гамбургерів.

У підсумку Крок і МакДональдси утворили спілку, яка дала першому можливість відкривати й успішно керувати новими точками швидкого харчування. Але успіх *не прийшов до них одразу*, а став наслідком кропіткої й наполегливої роботи з подолання багатьох перешкод і виправлення численних помилок. Рей Крок заробив мільярди статки, бо ставив перед собою правильні завдання й уміло маніпулював наявною інформацією з метою вироблення нових ідей для розв'язання цих завдань.

Нижче наведено кілька завдань, що постали перед Кроком, а також способи, у які він розв'язав ці завдання за допомогою прийому СКАМПЕР.

Замінити

Проблема. МакДональдси виявилися не вельми активними діловими партнерами. Тож Крок непокоївся, що вони можуть продати свою справу тому, хто не захоче їх бачити на ринку.

Рішення СКАМПЕР. Замінити партнерів. Крок не мав готівкових грошей, але був сповнений рішучості викупити в МакДональдсів бізнес. Крок звернувся з проханням надати йому кредит і отримав 2,7 мільйона доларів від фінансиста Джона Брістола, клієнтам якого (фондам підтримки навчальних закладів) опісля було повернуто 14 мільйонів доларів. Наступним ходом Крока стала ще одна заміна — вихід на широку публіку, що він і зробив у 1963 році, також збагативши не одного інвестора.

Поєднувати

Проблема. Перший заклад громадського харчування Рей Крок запланував відкрити в місті Дес-Плейнс, штат Іллінойс, але не мав коштів на його будівництво.

Розв'язання СКАМПЕР. Поєднати свої цілі з кимсь іншим. Він продав свою частку будівельної компанії в обмін на спорудження першої будівлі.

Пристосувати

Проблема. Рей Крок був зацікавлений у розвитку нового напрямку у сфері громадського харчування, але йому бракувало ідей.

Розв'язання. Пристосувати чийсь ідеї. Крок був приголомшений надзвичайно жвавою торгівлею в МакДональдсів гамбургерами та смаженою картоплею, які загортали в паперові пакетики. Крокова ідея полягала в тому, щоб пристосувати

прості методи МакДональдсів і створити нову концепцію — концепцію швидкого харчування.

Модифікувати

Проблема. Смажена картопля, яку подавали в першому закладі громадського харчування в штаті Іллінойс, відрізнялася за смаком і то в гіршій бік від картоплі МакДональдсів. Крок раз за разом намагався застосувати рецепт МакДональдсів, але безуспішно. Зрештою, хтось із його друзів спромігся розгадати загадку: Крок зберігав картоплю в підвалі, а от МакДональдси тримали свою картоплю в дротяних кошиках, у яких картопля продувалася і підсушувалася степовими вітрами.

Рішення СКАМПЕР. Змінити місце зберігання. Крок почав підсушувати картоплю встановленими в підвалі великими електричними вентиляторами.

Збільшувати

Проблема. Багато власників філіалів швидкого харчування хотіли розширити головне меню.

Розв'язання СКАМПЕР. Збільшити в розмірах звичайний гамбургер, а в меню додати ще кілька пунктів. Провівши конкурс «Створимо біг-мак», вартістю 10 мільйонів доларів, Рей Крок почав продавати всім відомий «біг-мак». Потім з'явилися «егг-макмаффіни», «філе-о-фіш», а також «чікен-макнаг'етс».

ЗаПропонувати інше ЗаСтоСування

Проблема. Крокові було потрібно знайти інші джерела грошових надходжень.

Рішення СКАМПЕР. Залучити до операцій з нерухомістю самих МакДональдсів. Компанія Крока розпочала здавати в оренду й будувати торгові площі, відтак повторно здавати їх в оренду франшизоотримувачу, якому доводилося платити за оренду, а також за франшизу. Нині 10 відсотків надходжень компанія отримує у вигляді орендної плати. На початку 1960-х років Крок викупив стільки початкових торгових площ, скільки зміг. Хоча спершу така політика призвела до великої заборгованості, але була на руку МакДональдсам і сприяла їхній боротьбі з конкурентами, які час від часу наражалися на небезпеку банкрутства з огляду на зростання орендної плати.

Забрати або Зменшити

Проблема. Дистриб'ютори булочок для гамбургерів поставляли гамбургери в упаковці, вигідній тільки для них, а це означало, що працівникам МакДональдсів

доводилося їх переупаковувати так, щоб булочки зісподу не розплющувались і зберігали свій товарний вигляд.

Розв'язання СКАМПЕР. Усунути проблему. Крок просто відмовився мати справу з тими постачальниками, які не погоджувались упакувати меншу кількість булочок в одну коробку. І його працівникам надалі вже не потрібно було переупаковувати булочки, що економило час і гроші МакДональдсів. Окрім усього іншого, він також відмовився від послуг посередників і почав скуповувати цілі врожаї картоплі від компанії *Idaho Russet Burbank*.

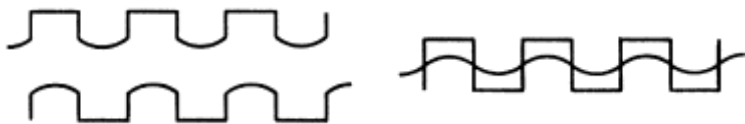
Реорганізувати

Проблема. Крокові захотілося й зовнішніх відмінностей від закладів конкурентів.

Розв'язання СКАМПЕР. Змінити архітектуру. Крок змінив початковий червоно-білий коробчастий логотип на теперішні всім знайомі «золоті арки», що позначали літеру «М», а також додав «замовлення з автомобіля» на початку 1970-х.

Ставте Запитання СкамПер

Навіть добре відомий нам хот-дог з'явився внаслідок постановки потрібного запитання в потрібний час. 1904 року Антуан Фейхтванґер продавав сосиски на Луїзіанській виставці. Спочатку він подавав їх на тарілочках, але це було занадто дорого. Потім, щоб клієнти не обпікали пальці, він пропонував їм білі бавовняні рукавички. Але рукавички також були дорогуваті, до того ж покупці мали звичку їх забирати з собою. Антуан і його шваґер, пекар за спеціальністю, почали думати, як би щось таке недороге додати до сосиски, що допомогло б тримати сосиску в руці, не обпікаючи пальці. Тож його шваґер запропонував: «А якби я почав пекти подовгасті булочки й робити поздовжні розрізи, у які можна було б покласти сосиску? Ти продаватимеш сосиски, а я продаватиму тобі подовгасті булочки. Може, щось і вийде в нас».



Коли лінії на малюнку ліворуч скласти докупи так, щоб вийшов малюнок праворуч, то початкових ліній нам уже майже не видно. Натомість ми бачимо суцільну хвилясту лінію, що перетинає низку вертикальних рисок.

Маніпулюючи лініями, ми створили щось цілком нове з уже існуючих елементів. Користуючись прийомом СКАМПЕР, ми також беремо щось уже існуюче й перетво-

рюємо його на щось інше. Відтак знову це перетворюємо. І так робимо, допоки не з'явиться оригінальна самостійна ідея. Під час групового розв'язання проблеми запитання СКАМПЕР допомагають тримати в напруженні уяву всієї групи та спрямовувати її в потрібне русло.

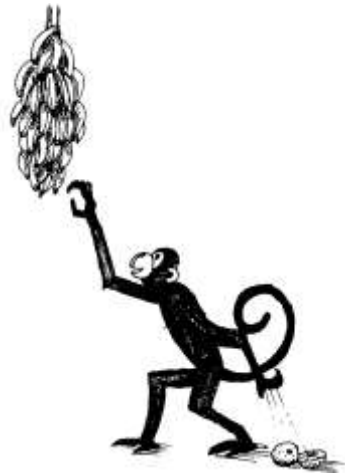
Надалі в книзі ви знайдете понад сотню запитань СКАМПЕР і цілу колекцію прикладів, що демонструють, як цей прийом сприяє виробленню новаторських ідей. Наведені приклади — широкого діапазону: від давніх часів до сучасності, від окремих особистостей до цілих корпорацій, від дрібних пристосувань до справді великих відкриттів. Питання миготять, як світлячки, упродовж усієї історії нововведень, від винайдення сухого корму для собак до реструктуризації корпоративних зв'язків усієї Америки.

ЗАМІНЮЙТЕ

Можна замінювати предмети, місця, процедури, людей, ідеї і навіть почуття. Заміна — це метод спроб і помилок, коли один елемент замінюється іншим, допоки не віднаходиться правильне поєднання. Учений Пауль Ерліх випробував понад п'ятсот барвників, перш ніж знайшов потрібний для забарвлення крові піддослідних мишей, чим уможливив проведення багатьох нових дослідів.

З метою віднаходження ідей за допомогою заміни ставте такі запитання:

- *Що можна замінити? Кого можна замінити? Що ще можна замінити?*
- *Чи можна змінити правила?*
- *Інші складові? Інші матеріали?*
- *Інші процеси або процедури?*
- *Інша енергія?*
- *Інше місце?*
- *Інший підхід?*
- *Що ще можна запропонувати замість цього? Яку іншу частину можна запропонувати замість цієї?*



Що може бути Замінене?

Менеджер мереж кав'ярень *Starbuck's* змішувала всілякі напої, раз за разом замінюючи один одного, аж поки не створила суміш, яку дала спробувати своїм працівникам. І напій їм сподобався, тож *Starbuck's* дуже навіть успішно випробував його на теренах південної Каліфорнії. Його назвали фраппучино, і нині цей готовий

до вжитку напій разом з пепсі-колою приносить компанії 500 мільйонів доларів прибутку щорічно.

Кавові дрова для камінів — дітище Рода Спрулса, який експериментував з усілякими складниками та способами виробництва з метою створення екологічно чистих дров. Якось він поєднав використану кавову гущу з воском, спресував її у формі поліна й отримав високоенергетичний паливний продукт, що повністю згорає.

Кого можна Замінити?

Японська компанія вийшла на ринок з унікальною послугою, поставивши запитання «Хто ще може виконати цю роль?» У Японії, якщо на весіллі не прийдуть поважні офіційні особи або керівники, то воно вважається невдалим. Тому була створена компанія з надання послуг таких собі «дублерів» поважних гостей. Наприклад, на весіллі актор грає роль керівника компанії, у якій працює наречена: він виголошує п'ятихвилинну промову та вихваляє її за чудову роботу в офісі. Сам наречений знає, що начальник підставний, але ані його батьки, ані навіть теща й тесть про це не здогадуються. На іншому весіллі компанія вже забезпечує присутність сімдесяти п'яти гостей з усіх вісімдесяти від нареченого.

Чим можна Замінити гроші?

Один підприємець придумав, як монети в паркувальних автоматах замінити на розумні картки (картки зі вбудованими електричними даними). Водій поповнює таку картку на певну суму; а тоді під час паркування авто активує картку за допомогою відповідного зонального коду і поміщає її на лобовому склі автомобіля. Картка виконує роль паркувального лічильника. Коли водій сідає в автомобіль, то деактивує картку, і з неї вираховується сума, що відповідає точному часові паркування. Працівники стоянки перевіряють правильність платежу за допомогою ручного зчитувального пристрою, який також надсилає інформацію про платежі та час паркування до центральної міської системи обробки даних. Оскільки система працює з безготівковими операціями, то крадіжки в ній практично неможливі.

Які матеріали можна Замінити?

Деякі люди позбуваються своїх татуювань за допомогою хірургічного втручання, що є дуже болісним і дорогим процесом. Інші або приховують татуювання, або намагаються використати косметику. А от одна компанія замість косметики розробила мікрошкіру — косметичну штучну шкіру, яку можна використовувати для маскуванню татуювань, родимок та інших небажаних утворень на тілі.

Непотрібні мобільні телефони — дедалі більша екологічна проблема. Британські вчені розробили телефонні полімерні корпуси, що розкладаються в природі, тому їх можна просто викинути в купу компосту й удобрювати ними квіти. А ще в таких корпусах міститься насіння, яке після потрапляння в ґрунт і розкладання телефона починає проростати, а тоді виростає вибраною вами квіткою. Дослідження проводяться інженерами та фахівцями з сільського господарства Ворвікського університету та компанією *PVAXX Research and Development*.

Яке місце або Сценарій можна Замінити?

ФБР хотіло знищити міжнародне злочинне угруповання, яке займалося контрабандою наркотиків, фальшивих грошей і контрафактних сигарет до країни. План полягав у тому, щоб зібрати всіх зловмисників в одному місці й заарештувати. Розробили хитромудру операцію за участі двох агентів під прикриттям, чоловіка та жінки, які кілька років взаємодіяли з контрабандистами. Оті агенти під прикриттям вдавали із себе заручених, а тоді запросили контрабандистів відгуляти своє весілля, що мало відбутися на яхті *Royal Charm* у затоці поблизу Антлантик-Сіті. Були розіслані запрошення та призначено день проведення весільної церемонії; запрошення отримали члени угруповання по всьому світу. Гостей запевняли, що їх відвезуть на яхту з прикрашеного святковими стрічками складу. Зловмисників, які прибували в смокінгах і модних сукнях, одного за одним арештовували біля складу. Унаслідок операції було вилучено фальшивих сигарет на суму 52 мільйони доларів, фальшивих купюр — на 25 мільйонів доларів і наркотичних речовин — також на суму 25 мільйонів доларів (екстазі, метамфетамін і віагра). Вдало вибравши місце, ФБР за один день зуміло знешкодити одне з найпідступніших злочинних угруповань.

Які інші Підходи можна викориСтати?

Унікальний підхід до продажу музики полягає в тому, щоб попросити покупця наспівати мелодію пісні. Дослідники з Фраунгоферського інституту цифрових медіа-технологій у парі з сайтом *musidline.de*, німецькою звукозаписною інтернет-платформою, розробили систему під назвою *Query by Humming* для споживачів, які мають комп'ютер, звукову карту, мікрофон і доступ до Інтернету. А чи є такі пісні, які вам хотілося б купити, але ви не знаєте їх назв? Після записування вашого п'ятнадцятисекундного «ла-лакання» *Query by Humming* зіставляє його зі своєї базою даних, що налічує близько двох мільйонів пісень, а тоді показує вам десять найімовірніших варіантів разом з посиланнями на інформацію про виконавців і сайти, де ви можете купити треки. Уже невдовзі система дозволить знайти композиції за записами музичних інструментів. Нововведення може стати у великій пригоді крамницям з продажу платівок і радіостанціям, які швидко знаходять люблені мелодії шанувальників музики.

Які Ще формати можна використати?

Пол Сейджел винайшов смужки для відбілювання зубів *Crest*, які ще називаються *Whitestrips*. Вони виявилися найуспішнішою комерційною новинкою за всю історію



Procter & Gamble. Ключовий момент просування на ринку цієї інновації настав під час представлення продукту вищому керівництву компанії.

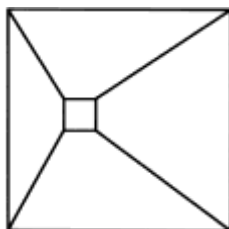
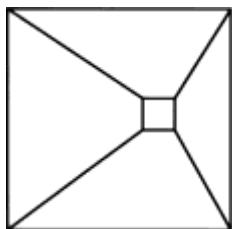
У *Procter & Gamble* існує стандартна процедура презентації нових ідей, але Полу Сейджелові вдалося змінити формат презентації одразу двома способами. По-перше, він приніс усі частини для складання зразка та зібрав його буквально

но на очах у керівництва компанії на самій презентації, показавши, наскільки простим є його винахід. По-друге, він відбілів собі зуби за кілька днів до презентації. Вони в нього аж блистіли. Тож Сейджел сам собі став моделлю!

ПОЄДНУЙТЕ

Справді креативне мислення вимагає синтезу, тобто процесу поєднання досі не зв'язаних між собою ідей, предметів або послуг. Друкарський станок було винайдено, коли Гутенберг поєднав карбування монет із пресом для чавлення винограду. Грегор Мендель поєднав математику з біологією та створив нову науку — генетику.

Подивіться на малюнок нижче. Тримайте книжку горизонтально й піднесіть олівець приблизно на середину відстані між вами та малюнком, а тоді сфокусуйте погляд на загостреному кінчику олівця. Очі поступово «схрестяться», і обидва малюнки зіллються в одну тривимірну піраміду. Також цей ефект можна побачити, якщо сфокусувати погляд на точці між двома фігурами й повільно підносити книгу до кінчика носа.



Тривимірна піраміда виникла від злиття двох не зв'язаних між собою об'єктів. Так і нова ідея може виникнути від злиття з іншою ідеєю.

Поєднуючи, запитуйте:

- Які ідеї можна поєднувати?
- Чи можемо поєднати цілі?
- Як щодо асортименту товарів?
- Як щодо створення суміші, сплаву, ансамблю?
- Чи можна поєднати пристрої?
- Який інший предмет можна з'єднати з цим предметом?
- Як можна скомпонувати комбінацію?
- Що можна поєднати, щоб примножити кількість можливих застосувань?
- Які матеріали можна поєднувати?
- Чи можна поєднувати потреби?

Які матеріали можна Поєднати?

Угорський архітектор поєднав цемент з оптичним волокном, аби створити новий вид бетону, здатного пропускати світло. Новий бетон мав міцність звичайного, але завдяки вставленим у нього пучкам скляних волокон можна було побачити предмети зовні, наприклад, обриси дерев. Тіні зі світлого боку скидалися на різкі контури з темного боку. Навіть кольори залишалися такими самими. Поєднання цих матеріалів склало враження, ніби товщина та важкість бетону просто кудись зникли.

Які елементи можна Поєднувати?

Новий багатоцільовий центр комунікацій і розваг на кухні дозволяє зайнятим сім'ям почуватись у безпеці. *iCEBOX*, розроблений у *Beyond Connected Products*, тобто в одному з підрозділів *Salton Inc.*, — це мультимедійний прилад зі складаним монітором, на якому члени сім'ї можуть дивитися DVD, телевізійні передачі, користуватись Інтернетом, замовляти продукти харчування, скачувати рецепти для сімейного кухаря. Пристрій також дозволяє проводити спостереження за цілим домом: скажімо, батьки на кухні бачать, хто підійшов до входних дверей або як граються діти в будинку чи у дворі.

Які ідеї можна Поєднувати?

Проаналізуйте першу-ліпшу ідею, що спаде на думку, і спробуйте зрозуміти, чи можна її поєднати з іншими ідеями для створення чогось ефективнішого. Усередині 1880-х нові технології дозволили Джорджу Істмену розробити легку целюлозну плівку, що, на відміну від важких скляних фотопластинок, так легко не псувалася. Сама ідея була чудовою! Тож Істмен розробив легку камеру, яку використовував

уже з новою плівкою. Усього за якихось десять років це поєднання перетворило компанію *Eastmen Kodak* на світового лідера в галузі фотографії.

Які цілі можна Поєднувати?

Розробники автомобілів поєднали рух автомобіля та гвинтокрила, а тоді застосували це поєднання в повноцінному автомобілі, який у прямому сенсі слова може їхати боком, оскільки всі його колеса повертаються на 45 градусів в одному напрямку.

Припустімо, що ви поєднали домашній туалет із пристроєм для аналізу сечі, вимірювання артеріального тиску, пульсу, температури та ваги тіла. А саме це й зробила одна японська компанія. Її винахід називається «Смарт-туалет» і робить вищезазначені аналізи користувача, а тоді відображає їх на вбудованому екрані.

Що станеться, коли поєднати здатність до переконання з їжею та музикою? Одне маркетингове дослідження показало, що піддослідні, яким пропонували арахіс і пепсі-колу, легше піддавалися впливові тексту на упаковці, ніж люди, яким цього не пропонували. Інший експеримент продемонстрував, що піддослідні, які слухали фольк-музику, більше піддавалися впливові рекламного повідомлення, ніж ті, хто такої музики не слухав. Тому не випадково, що фахівці, відповідальні за рекламу кандидатів на посаду президента, охоче використовують приємну фонову музику в кожному рекламному ролику.

Виробник sake в японському місті Фукусімі поєднав класичну музику з ферментацією свого продукту. І тепер усіх запевняє, що смак горілки поліпшився, відколи її почали виробляти під музику. Тож попит на sake «Моцарт» тільки зростає.

Що можна Поєднувати, аби Збільшити кількість можливих ЗаСтоСувань?

Розробники продукції в компанії *Sheaffer Pen* створили ручку *Prelude MPI*, у якій поєднали функції ручки та ліхтарика. Компанія назвала її «інструментом для писання». Зніміть ковпачок — і ви маєте кулькову ручку. Покрутіть чорний поясок — і навколо самої ручки, а також на папері з'являється жовте підсвічування.

Японська панчішна компанія насичує кожну пару колготок мільйонами мікрокапсул з вітаміном С й екстрактами морських водоростей, багатих на мінерали. Передбачається, що вони при одяганні колготок розкриваються, а поживні речовини всмоктуються в шкіру.

Які реСурСи можна Поєднувати?

Дослідники вже давно працюють над автомобільним двигуном, що працюватиме на змішаному паливі. Аби домогтися якнайбільшої ефективності й відповідати

вищим екологічним стандартам, транспортні засоби «заправляються» комбінаціями різноманітних джерел енергії: бензин, етанол, електрика і природний газ. Вони можуть працювати на більше ніж одному виді палива, також обладнані комп'ютером, що здійснює аналіз обстановки на дорозі й підбирає паливну суміш для найефективнішого використання енергії та досягнення найвищого коефіцієнта корисної дії двигуна.

ПРИСТОСОВУЙТЕ

Один із парадоксів креативності полягає в тому, що для креативного мислення нам спочатку потрібно ознайомитися з ідеями інших. Томас Едісон про це каже так: «Візьміть собі за звичку шукати нові та цікаві ідеї, які успішно були використані іншими людьми. Ваша ідея має стати оригінальною тільки в пристосуванні її до проблеми, над розв'язанням якої ви працюєте». Багато істориків культури погоджуються з Едісоном у тому, що все різноманіття нових ідей та об'єктів ґрунтується на вже існуючих об'єктах та ідеях. Пристосування — розповсюджена й невід'ємна частина креативності. Наприклад, гімн США «Зоряно-смугастий прапор», точніше його мелодія, була написана як виклик Англії, але, по суті, аж надто нагадує популярну пісню, яку колись співали чи не в усіх англійських пабах.

Щоб стати фахівцем із пристосування, запитуйте:

- На що це схоже?
- На які ще ідеї це нагадує?
- Чи були в минулому ще якісь

паралелі?

- Що я можу скопіювати?
- Кого я можу наслідувати?
- Яку ідею я міг би інкорпорувати?

рувати?

- Які ще процеси можуть бути пристосовані?

- Що ще може бути пристосоване?
- У які ще контексти я можу помістити свою концепцію?
- Які ідеї поза межами моєї сфери діяльності я можу інкорпорувати?



Яка ідея може бути інкорпорована?

А як щодо ресторанплексу? Люди ходять до кінотеатру-мультиплексу, щоб подивитися найсвіжіші новинки кінематографа, але якщо квитки на фільм, який

хотілося б їм переглянути найбільше, розпродані, то вибирають інший, на їхню думку, найцікавіший. Якщо в одному місці розташовано кілька різних кінотеатрів, то це означає, що люди не поїдуть додому, не подивившись одного з найновіших фільмів, тому за такої умови продається значно більше квитків. А тепер візьміть і застосуйте цю ідею до ресторанів. Люди відвідуватимуть ресторанну систему мультіплекс, бажаючи повечеряти в якомусь конкретному закладі, але знатимуть, що у випадку, коли в бажаному ресторані не буде вільних місць, вони все одно отримають можливість скуштувати смачних страв. Можна навіть організувати телефонну лінію, за якою легко зателефонувати й дізнатися про вільні місця в певному ресторані.

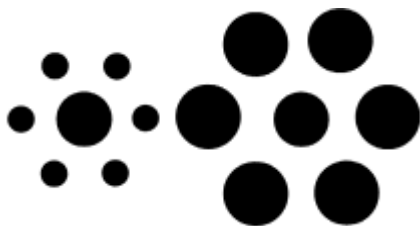
Подумайте про «клуби місяця», що з'явилися завдяки ідеї клубу «Книжка місяця». Одним із найновіших є клуб «Трусики місяця», який надсилає дизайнерські шовкові трусики раз на місяць у подарунковій упаковці та ще й напахчені вишуканими парфумами.

Які ПроцеСи можна адаПтувати?

Після перегляду фільму «Людина-павук» дослідники з Університету Манчестера деякий час обмірковували ідеєю створенням липучок, за допомогою яких люди могли б вилазити на вертикальні споруди, прилипаючи до їхніх поверхонь. Під час «мозкового штурму» вони розглядали способи лазіння по рослинах та деревах мавп, рептилій, комах і павуків. Найбільше їх заінтригували нічні ящірки — гекони, що мають крихітні волоски на лапах, які допомагають їм лазити навіть гладкими поверхнями. Дослідники пристосували цю особливість до своїх умов і створили «липучки», що нагадують лапки геконів і є самоочисними й багаторазовими. Відтак оці штучні липучки з мікрОВОлокнами розробники трансформували в такі собі геконові рукавички, які дали людям можливість лазити вертикальними поверхнями настільки ж легко, як це роблять гекони чи людина-павук.

У які контексти можна Помістити ідею?

У фігурках нижче внутрішні кола мають однаковий діаметр. Але коло ліворуч здається більшим. Так відбувається тому, що *контекст*, у який він поміщений, впливає



на те, що ми бачимо. Коли ми поміщаємо якийсь предмет у незвичний контекст, наша уява отримує здатність стимулювати нові ідеї.

Яка Поведінка може бути ПриСтоСована до ваших умов?

Група розробників побутових товарів звернула увагу на те, як люди чистять свої ванні кімнати, і була зачарована невеличкими трюками та раціональними ідеями з полегшення цього процесу. Один із розробників, що відпочивав у Пуерто-Ріко, спостерігав, як прибиральниця в готелі використовувала плаский віник, аби ним дотягтись у найменш доступні закутки душової кімнати. Розробник запозичив цю концепцію та створив *Mr. Clean Magic Reach* — систему для чищення ванних кімнат з телескопічним держактом. І ось тепер власник бренду *Mr. Clean* планує отримувати від продажу *Magic Reach* 150 мільйонів доларів на рік.

А чи можна ПриСтоСува ти контекСт Під інший ринок?

У 1956 році два брати на прізвище Джакузі, які продавали фермерам водяні насоси, розробили спеціальну гідромасажну ванну для свого родича, що потерпав від артриту. На цій ідеї вони заробили небагато, аж поки 1968 року Рой Джакузі не помістив її в новий контекст — у сегмент ринку розкішної сантехніки — і це назавжди змінило ванні кімнати. Джакузі мали великий попит і продавалися з шаленою швидкістю по всій країні — від Каліфорнії до Білого дому.

Які ідеї можна ЗаПоЗичити від Природи

Медичні дослідники, які співпрацювали з генетиками, відкрили спосіб використання принципу світляків у боротьбі з раком. Ген, який активує біоломінесценцію у світляків, почали вживлювати в ракові клітини, і ті починали світитися. Також після додавання фотосенсибілізуючого агента клітини виробляли токсичні речовини й спричиняли саморуйнування. Цей принцип уже застосовується у фотодинамічній терапії, що використовує спалахи світла в боротьбі з пухлинами. Поміщення джерела світла безпосередньо в клітини дозволило вражати пухлини глибоко в тілі без використання зовнішніх джерел світла, які на шляху до ракових клітин завдають шкоди здоровим тканинами.

Що можна ПриСтоСува ти?

У Нью-Мексико започаткували проект з пристосування дурману звичайного, отруйного для людини, з метою очищення довкілля від забруднення важкими металами.

ЗБІЛЬШУВАТИ

Американці схильні думати, що все найбільше є найліпшим. Люди часто сприймають предмети, які вони високо цінують, більшими, ніж ті, які цінують менше. Брюнер і Гольдман у 1947 році провели дослідження, яке продемонструвало, що діти з бідних сімей уявляють собі, нібито монети мають більші розміри, ніж діти з багатих сімей.



Яке дерево на малюнку привертає вашу увагу?

Ви автоматично звертаєте увагу на найбільше дерево. Ось чому збільшення дуже часто застосовується в рекламі та в технічному дизайні.

Шукайте способи збільшення своїх ідей, виробів або послуг, щось до них додавайте, а також їх примножуйте.

- Що можна збільшити або розширити?
- Що можна перебільшити?
- Що можна додати? Час? Силу? Висоту? Довжину?
- А як щодо більшої частоти? А як щодо нових можливостей?
- Що може збільшити вартість?
- Що можна подвоїти?
- Як можна довести це до найбільшого максимуму?



Які характерні ознаки можна додати?

Одна новозеландська компанія почала виробляти сенсорні упаковки для фруктів. Упаковка реагує на запах достиглих фруктів і при цьому міняє свій колір. Спочатку сенсори мають червоне забарвлення, тоді рожевіють і нарешті стають жовтими. За цим кольором покупці вибирають собі фрукти потрібної їм достиглості, зважаючи на свій смак чи спосіб зберігання.

Позаштатний розробник постільних речей, працюючи над удосконаленням звичайної ковдри, винайшов справді чудовий новий продукт — *Light Sleeper*, таку

собі подушку з ковдрою, які світлом обережно будять сплячу людину. Ви лишень виставляєте час, коли хочете прокинутися, і в постільних предметах з'являється підсвічування, що симулює світанок. Розробник додав до текстилю трохи електроніки й створив електролюмінісцентний текстиль — продукт, здатний змінити неприємні для слуху будильники. Така техніка стане у великій пригоді людям із сезонними психологічними розладами з огляду на здатність симулювати природне світло, а отже, сприятиме виділенню гормонів, що допомагають подоланню різних депресій.

Як можна Ще Щось Збільшити?

Як можна перебільшити пиво? Сем Адамс створив «екстремальне» пиво під назвою «Утопія», яке містить 25 відсотків алкоголю. Це найміцніше пиво у світі. Воно продається в пляшках у вигляді мідного пивоварного котла, який сторіччями використовували броварі. Таке пиво п'ють маленькими ковтками. А витримують напій в одноразових діжках з-під бурбону, що надає йому багатого смаку.

Чи можна Щось Зробити велетенським?

З метою просування продуктів сироварної промисловості в штаті Вісконсин виготовили найбільший у світі сир чедер вагою понад 40060 фунтів, а тоді перевозили його з міста до міста в межах рекламно-інформаційного туру.

Які Ще функції можна додати?

Розробники велосипедів Метт Гроссман і Раян Лайтбаді з Університету Пердю додали ще одне колесо до тренувального велосипеда. Він отримав назву «перехідний велосипед», оскільки призначення доданого заднього колеса полягало в тому, щоб допомогти дитині балансувати на повільній швидкості. Зі збільшенням швидкості колеса зближувалися, і дитина вже самотужки утримувала рівновагу.

Шеф-кухар і власник ресторану *Moto* Омаро Канту створив столове срібло, у яке можна вкласти приправу й так поліпшити запах страв. Він експериментував з левітаційною їжею. Додаючи гелій до піни й застосовуючи спеціальний пістолет іонних частин для маленьких шматочків їжі, він сподівався, що одного чудового дня їжа плаватиме в повітрі над столом у залі геть без тарілок.

А чи можна додати Звук?

Повітряні подорожі на далекі відстані можуть стати безпечнішими завдяки звуковим сенсорам у сидіннях. Під час тривалих перельотів пасажирів піддаються ризику глибокого тромбозу вен, бо при довгому сидінні в ногах утворюються згустки

крові, що можуть дістатися до серця або легень і спричини смерть пасажирів. Сучасне розумне крісло в літаку, розроблене в Британії, здатне відчувати, коли хтось сидить надто довго, і видати звукове попередження, мовляв, «підводься й починай рухатися».

Японська компанія додала мікрочіп в основу презерватива і створила «співочий» презерватив. Він грає пісню Бітлз *Love Me Do* («Кохай мене ще дужче»).

Чи може це бути Побудоване?

Компанія *A & B Hydroponics* перша серед усіх інших компаній розробила вертикальну гідропонну обертальну систему для вирощування полуниць, помідорів, квітів, грибів і трав у вертикальному положенні. Обертальна система на квадратний метр даватиме більше овочів і фруктів, ніж будь-яка інша раніше винайдена система.

А чи можна Зробити Щось Завеликим?

Компанія *Carter-Wallace Inc.* вийшла на ринок із презервативами, розмір яких на 20 відсотків більший, ніж стандартні. Міцний презерватив під назвою «Магнум» може стати наразі найхитрішим маркетинговим ходом. Бо який, зрештою, чоловік при здорову глузді питатиме про вироби цього ґатунку менших розмірів?

Як домогтиСя більшої чаСтоти?



IKEA — транснаціональна корпорація з центром у Швеції — знайшла спосіб збільшити кількість відвідувачів, надаючи в оренду новорічні ялинки. «Дух Різдва не купиш, але ви можете взяти його в оренду за 10 доларів», — ідеться в рекламному повідомленні компанії. За 20 доларів (10 доларів — застава, а ще 10 — оренда) у Нью-Йорку можна взяти в оренду дугласову піхту, а купівля деревця обійшлася б вам від 50 доларів. Після свят покупці повертають деревця, а *IKEA* використовує їх як мульчу для своїх садів або передає громаді. Покупці також отримують купон на безкоштовний чотирирічний саджанець блакитної ялини, яку ви-

рощують у межах захисту довкілля, і можуть забрати своє деревце на початку квітня. Підтримання теплих стосунків із покупцями дало *IKEA* можливість заохотити їх трічі на рік відвідати крамниці компанії.

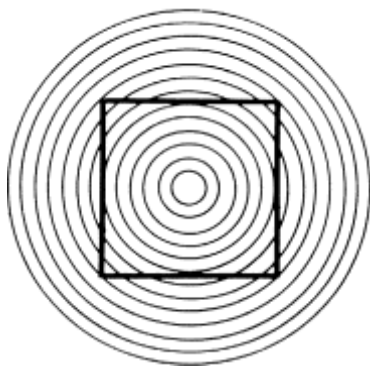
Що може додати вартості?

Ароматерапія дуже популярна серед побутових товарів: вона використовується в продукції для ванн і душу. Багато виробників стандартного та розкішного туалетного паперу зрозуміли, що, додавши приємного запаху й поліпшивши дизайн своєї продукції, можна збільшити її вартість. Виробники також випускають туалетний папір із малюнками, аби зробити його привабливішим для споживачів. Туалетний папір серії *Elleair* від *Daio* можна купити з різними принтами, скажімо, з трояндою чи лавандою, і відповідним запахом. Є рулони різних кольорів, тож покупці мають можливість знайти рулон під колір своєї ванної кімнати.

ЗМІНЮВАТИ

Був час, коли компанія *Ford Motors* контролювала 60 % автомобільного ринку. Але компанія *General Motors* поставила питання щодо модифікацій трохи інакше та вийшла до споживачів із філософією, яка стверджувала: «Авто будь-якого кольору та форми для будь-якого гаманця та призначення». На це Генрі Форд відповів заявою: «Кожен споживач зможе пофарбувати авто в будь-який колір, якщо це авто — чорне». І от продажі Форда знизилися й у 40-і роки становили тільки 20 % ринку нових автомобілів. Компанія *General Motors* вийшла в лідери завдяки вдалій модифікації своєї продукції.

А що можна модифікувати? Будь-який аспект будь-чого. Навіть ідеальний квадрат можна показати зігнутим, обвівши його колами.



Для того щоб модифікувати ідею, запитайте:

- Як це можна змінити в кращій бік?
- Що можна модифікувати?
- Чи можливий новий поворот?

- Чи можна змінити колір, рух, звук, запах, форму, вигляд?
- Чи можна змінити назву?
- Чи можна провести інші зміни?
- Які зміни можна внести в плани? У процеси? У маркетинг?
- Яких інших форм може набути цей виріб? А чи можлива інша упаковка?
- Як усе це можна поєднати?

Як усе це можна Змінити для іншого ЗаСтоСування?

Майже будь-який аспект будь-чого можна змінити. Наприклад, звичайні вафельні трубочки для морозива з'явилися після того, як один торговець задумав змінити форму й застосування свого продукту. Ернест Гамві намагався продавати тонкі перські вафлі на Міжнародному ярмарку 1905 року. Стояла спека, і він цілими днями бачив, як люди минають його невеличку крамничку дорогою до сусіднього лотка з морозивом.

Коли у продавця морозива закінчився посуд, Гамві приніс йому кілька гарячих вафель. Торговець морозивом скрутив вафлі трубочкою, охолодив і почав накладати в них морозиво.

Як можна Щось Змінити в кращий бік?

Франчайзинг як вид підприємницької діяльності став настільки популярним, що багатьом компаніям тепер навіть складно знайти вмілих комерсантів. Компанія *Heavenly Hot Dogs* модифікувала зовнішній вигляд лотків з продажу хот-догів так, щоб створити належні умови для роботи інвалідів на колясках. Наразі компанія розробляє нові мобільні торговельні лотки, які можуть обслуговуватися людьми з обмеженими можливостями. Продукція має великий попит, і виконавчий директор вважає, що невдовзі 50 % усіх франшизоотримувачів будуть людьми з особливими потребами. До того ж, компанія *Heavenly* переконалася, що при цьому знижується податковий тягар, що становить тільки 35000 доларів із потрібних 60000. Люди з особливими потребами мають право на позики під низькі відсотки та пільги на отримання орендних місць у військових та урядових будівлях.

У якій Ще формі це можна виробляти?

Інсулінові шприци мають дещо тривожний вигляд як для самих користувачів, так і для оточуючих. В Інституті імені Баттелла наполегливо думали над різними способами маскування голки шприца й зупинилися на ідеї *HumaPen* — шприцові-ручці багаторазового використання. Цей привабливий на вигляд, дуже простий у користуванні пристрій нагадує дорогу ручку, тому його комфортно використовувати

в присутності інших людей. Для ручки підходять стандартні інсулінові картриджі та голки, які легко заряджаються, а сам пристрій має чіткий дисплей дозування, що є дуже важливим для людей, які потерпають від діабету.

А що, якби придумати привітальну різдвяну листівку, на якій замість малюнка була б поштівка, яку можна використати? Такі листівки можна продавати корпораціям, політикам і всім тим, хто хоче пов'язати себе з ідеєю ефективності.

Циркова діяльність переживала не найліпші часи, коли 1984 року *Cirque du Soleil* у Канаді вперше відчинив двері для відвідувачів. Що не рік, то важче було змусити дорослих платити за циркову виставу. Але завдяки модернізації форми цирку й перенесення уваги на виконання *Cirque du Soleil* змінив саме поняття цирку й започаткував при цьому багатомільйонний бізнес.

Як можна Змінити форму?

Розробники продукції з компанії *Moen* здійснили революцію, змінивши форму потоку води в душі. Більшість традиційних головок у душі мають фіксований потік води. Душова головка компанії *Moen* дає рухливий, верткий потік, який огортає вас з усіх боків. Технологія дозволяє створювати потік із більших крапель, а ті зберігають більше тепла, тому ви отримуйте тепліший душ із меншою затратою води.

Така проста річ, як зміна форми ділової візитної картки, здатна принести чималий прибуток. Філ Пайс із *Max Pies Furniture* роздає візитівки з одним заокругленим кутиком, на яких значиться: «На 25 % надійніші, ніж усі інші візитні картки». Клієнти не тільки залишають візитівку в себе, але й показують її іншим під час подорожей.

Як Зробити неСПодіваний Поворот?

Останнім часом тільки й розмов, що про ціни на бензин. Велика нафтова компанія розробляє план із запровадження наперед оплачених подарункових карток з новинкою. Бензинова подарункова картка дає клієнтові певну кількість безкоштовного палива, що дуже нагадує телефонну картку. Термін дії цих карт закінчується через шість місяців від дати купівлі. Перекупники, яким здається, що ціни на бензин незабаром знизяться, зможуть придбати картки за чинними цінами й чекатимуть кілька місяців, щоб їх використати. Якщо ціни таки знизяться, то виявиться, що вони створили власну систему знижок.

Як Покращити уПаковку?

Банки з фарбою важкі, їх незручно переносити, незручно закривати, незручно відкривати, складно з них виливати фарбу, словом, із ними невесело. Але вони

не змінювалися вже довгий час, і багато хто з людей припускає, що для цього мусить бути якась вагома причина. У компанії *Dutch Boy* усвідомили, що для цього не треба жодної вагомої причини, і банка легко стає невід'ємною частиною продукту. Вони вийшли на ринок з глечиком для фарби, який легше нести та зручніше закривати, з якого зручніше наливати. Нова ємкість для фарби *Twist & Pour* — інновація в галузі упаковок. Ви знімаєте кришку та використовуєте саму упаковку як мисочку для валика. Жодного клопоту чи складнощів! Дивитесь на цю ємкість для фарби й запитуєте самі в себе, чому так довго ніхто не міг до цього додуматися? Нова упаковка не тільки збільшила продаж фарби, а й додала популярності компанії *Dutch Boy* (зросли роздрібні ціни).

Як можна модифікувати Стандартні Процедури?

Компанія *Famous Supply*, дистриб'ютор будівельних товарів у місті Акрон, штат Огайо, запровадила нову систему під назвою «дивіденди здоров'я». Розміри відрахувань на охорону здоров'я було збільшено зі 100 доларів до 150 доларів, а кожен працівник мав оплачувати щомісячні медичні послуги: 25 доларів для неодруженого працівника і 50 доларів — для працівника із сім'єю. Щороку тим, хто не звертався за медичною допомогою, повертали дві третини внеску. Така система спонукала працівників рідше йти на лікарняні й більше піклуватися про стан свого здоров'я. Як наслідок, *Famous Supply* мала нижчі витрати на охорону здоров'я, ніж у середньому по країні.

Як можна Змінити Підхід?



Чи змогли б ви за допомогою нового підходу переконати людей купувати щось невідоме? Одна маркетингова група, перед якою постало завдання створення попиту на коників як делікатесного продукту харчування, провела пробну рекламну кампанію, під час якої потрібно було переконати американців у вишуканості смаку цих комах. Спочатку вони доручили справу спокійному й дружелюбному агентові з приємними манерами. Мало хто з людей наважився спробувати коників на смак, а ті, що таки спробували, не були в захопленні від їхнього смаку. Відтак вони задіяли до рекламної акції іншого агента, що поведився холодно, відсторонено, навіть вороже. Як не дивно, більшість людей скуштували комах і позитивно оцінили їх смак.

Як Змінити маркетинг?

Знамениті блокноти-липучки *Post-it* компанії 3М спочатку залежувалися на прилавках крамниць, оскільки фахівці з маркетингу покладалися на рекламу та буклети, які не викликали якогось помітного зацікавлення серед покупців. А тоді головний менеджер з питань продажу Джо Ремі звернув увагу на те, що люди, узявши до рук блокнот, потім ще довго його роздивлялися й вивчали. Ремі негайно переконав компанію, що доцільно внести зміни до маркетингового підходу компанії й розпочати безкоштовно роздавати блокноти якнайбільшій кількості людей. Внаслідок несподіваного маркетингового ходу *Post-it* стали одним із найпопулярніших видів продукції компанії 3М.

ЗАПРОПОНУВАТИ ІНШЕ ЗАСТОСУВАННЯ

Ці запитання допоможуть вам спершу відшукати свою ідею, виріб або послугу, а тоді уявити собі, що ще можна з ними зробити. Джордж Вашингтон Карвер, видатний ботанік і хімік, запропонував понад триста способів застосування звичайного арахісу, бо ніколи не припиняв пошуків.

На наступному малюнку зображення посередині можна сприймати як «13», якщо читати згори вниз, або як «В», якщо читати літери зліва направо. Кожна річ набуває свого значення залежно від способу використання.

Творчі люди можуть з нічого створити щось дуже корисне. У 1857 році Джозеф Ґаетті взяв звичайний конопляний невибілений папір і вивів на ньому своє ім'я у вигляді водяного знака на кожному аркуші. А тоді заходився його продавати з роз'ясненням: «Гігієнічний туалетний папір Ґаетті — ідеально чистий предмет для туалету й дієвий засіб проти геморою». У цьому новому контексті звичайний конопляний папір перетворився на перший туалетний папір.

I2
A I3 C
I4

Історія знає безліч винаходів, новаторських розробок і товарів, що виникли на основі чогось цілком іншого. Блокноти *Post-it*, глина для ліплення *Silly Putty* та вулканізована гума були винайдені людьми, які намагалися створити щось геть інше. Умілі підприємці навіть стоятимуть із простягнутою рукою на вулиці, лишень би їм хтось подав хоч невеличку ідею.

Для того щоб віднайти інше застосування, потрібно себе запитати:

- Як ще можна це використати?
- А чи існують ще якісь нові способи застосування?
- А чи є ще якісь способи застосування, якщо змінити початкову ідею?
- Що ще можна з цього зробити?
- Які потенційні ринки збуту?
- Яким може бути продовження? Якими можуть бути інші ринки збуту?

Як Ще можна це викорисТати?

Ед Ньютон із Чикаго займався торгівлею заохочувальних подарункових речей, якими компанії нагороджують своїх працівників за сумлінну роботу або дарують з нагоди якогось свята. Продажі були нікчемними. Клієнти завжди запитували про товари, яких його компанія не мала. Ньютону набридло щоразу відпускати покупців з нічим і втрачати гроші, тому він покинув компанію й започаткував власну справу. Замість того щоб видавати клієнтам каталоги, які мали б їм допомогти визначитися з покупкою, він почав їх запитувати, що їм хочеться подарувати своїм працівникам. Також він пропонував клієнтам і власні ідеї. І вже невдовзі вони почали сприймати його, радше, як консультанта, ніж продавця, а його справа швидко набрала обертів і процвітала.

Що можна Зробити З відходами?

Власник однієї великою ферми з вирощування курей задумався над використаням курячого пір'я. Він співпрацював з дослідниками зі Служби сільськогосподарських досліджень США і з'ясував, що куряче пір'я здатне врятувати від вирубування дерева, замінюючи деревинну пульпу в різних видах продукції. Заміна наполовину деревинної пульпи пір'ям у композиційному папері означає, що кількість потрібних для цього дерев також буде зменшена вполовину. Волокна пір'я значно тонші, ніж деревинні в пульпі, тому здатні вбирати більше спорів, пилюки, лупи та інших часток, а це істотно поліпшує чистоту повітря в будинках та офісах. Пір'я також можна використовувати у виробництві міцніших пластикових компози-

тів з меншою щільністю для приладних панелей автомобілів, екстер'єрів човнів, а також схожої продукції.

Компанія *Goodyear Tire & Rubber* володіє в Джексоні, штат Мічиган, теплоцентраллю, що не забруднює довкілля, попри використання бракованих шин як палива. Так само компанія *Firestone* продемонструвала, що тонна шин здатна замінити 682 літри мазуту й 1500 кубічних футів природного газу. Так міг би скінчитися страшний сон еколога з мільярдами шин, що забруднюють довкілля. У світі наразі переробляється близько 9 % шин (раніше їхнє спалювання заборонялося законом), а звалища — у дефіциті.

Нині гумові ободи виготовляються з використаних хірургічних трубок. Сміття пресується в будівельні блоки або переробляється на полімолочну кислоту, яка надалі перетворюється на нові мішки для сміття. Тирсу продають у вигляді спресованих полін для багать. Шлак використовується як поліпшувач ґрунту. А нафтохімічні відходи перетворюються на пластилін.

Як Ще можна це ЗаСтоСувати без Змін?

Ви бачили оті сітчасті мішки, у яких продають фрукти чи цибулю? А їх можна повторно використовувати на пляжі для збирання черепашок або зберігання сонцезахисного крему та інших дрібних предметів, які в піску легко губляться. А якщо буде потрібно сполоскати їх у воді від бруду чи піску, то вони висохнуть ще до того, як ви повернетеся додому.

Металічні хірургічні штифти та з'єднання, які збереглися в залишках тіл, підданих кремації, перероблятимуться за щойно розробленою схемою Північного Сомерсета, що в Англії. Член муніципальної ради подав план переробки металічних штифтів, пластин та штучних суглобів.

Які можуть бути інші ЗаСтоСування, якщо це модифікувати?

Медичні відходи стали великою проблемою в США. Нині 6800 лікарень у країні щодня виробляють близько 13 000 тонн відходів. Більшість із них спалюється, що є справою доволі дорогою, до того ж, із великим ризиком забруднення повітря. Висока вартість обробки й транспортування відходів спонукала деякі лікарні до нелегального вивезення, а це провокує всілякі чутки про загрозу здоров'ю, коли відходи, скажімо, виносяться на пляж. На щастя, компанія *Combustion Engineering* у Стенфорді, штат Коннектикут, розробила спосіб дезінфекції медичних відходів за допомогою модифікованих печей, які можна перевозити з місця на місце. Потім продезінфіковані відходи можна спресувати й сміливо захоронити на звалищах або й спалити. Процес дезінфекції триває лишень 20 хвилин.



А чому б не використати футболку як своєрідну дошку оголошень? Компанія, що спеціалізується на електронних приладах, створила світлодіодний значок, який можна програмувати й прикріплювати до футболки. Персоніфіковані повідомлення до 32 знаків завдовжки з'являються у вигляді рядка, що біжить на екрані,

а це значно полегшує спілкування у приміщенні з підвищеним рівнем шуму.

У яких Ще галузях це можна використати?

Консервативно налаштовані працівники дослідного центру запозичили концепцію приватної власності й застосували її до серйозної екологічної проблеми. Ідея полягала в тому, щоб збільшити кількість слонів у приватній власності і так запобігти браконьєрству.



ЗАБРАТИ

Перший пампушок не мав дірки. Згідно з легендою, маленький хлопчик, який дивився, як мама смажить пампушки, зауважив, що їхня серединка просмажувалася недостатньо. Він узяв виделку й вибрав серединку, створивши добре відомий нам вид випічки.

A	B	C	D	E
F	G	H	I	J
K	M	N	O	P
Q	R	S	T	U
V	W	X	Y	Z

Ідеї іноді приходять завдяки відніманню чогось від предмета. Ось завдяки обтинанню ідей, об'єктів і процесів можна поступово звузити завдання до тієї частини або функції, яка насправді є необхідною або може підійти ще для чогось. Наприклад, якщо ви відкинете військові функції танка й залишите тільки вагу та гусениці, то вийде трактор.

Чи можете ви здогадатися, яке різдвяне привітання міститься на малюнку на попередній сторінці?

Це слово «Noel»¹ (по L).

Знаходьте можливість зменшувати, усувати, спрощувати, опускати та мініатюризувати, ставлячи собі такі запитання:

- А що, коли б це було меншим?
- Що я можу знехтувати?
- А чи потрібно мені це поділити? Розрізати? Розділити на різні частини?
- А чи варто щось недовомити?
- Спростити? Зробити мініатюрним? Ущільнити? Зробити компактнішим?
- Забрати? Видалити?
- А чи можуть правила бути усунуті?
- Що є необов'язковим?

Що ще може бути Спрощено?

Скафандри НАСА вагою близько трьохсот фунтів (140 кілограмів) дуже добре підходять для роботи в невагомості, але аж ніяк не підходять для прогулянок Марсом. З цієї причини НАСА надає підтримку дослідженням у галузі нових технологій мобільності, які можуть зменшити вагу таких скафандрів для космічних подорожей. Дава Ньуман, професорка Массачусетського технологічного інституту займається дослідженнями в галузі авіаційного машинобудування та розробляє інноваційні скафандри. Її дослідницька група працює над створенням полімерного матеріалу, який можна буде наносити у вигляді спрею на астронавта в камері, що нагадує камеру для миттєвої засмаги. Космічний скафандр, «другу шкіру» можна підсилити білизною з температурним регулюванням, гнучкими накладками для суглобів або ж навіть екзоскелетом.

Що не є обов'язковим?

Якщо комп'ютерні монітори вдалося зменшитися геть до малесеньких, то чому цього не роблять з клавіатурами? Дві компанії працюють над розробкою віртуальної клавіатури, з'єднаної з кишеньковим комп'ютером, планшетом або мобільними

¹ Різдва, різдвяний гімн. (Прим. перекл.)

телефонами. Лазерний промінь проектує червоні світлові обриси клавіатури на робочий стіл або на будь-яку іншу пласку поверхню. Сенсор, схожий на той, що використовують у цифрових камерах, стежить за відображенням інфрачервоного світла, спроектованого в ту саму точку. Відображення змінюється, тому сенсор здатний розпізнавати натиснуті вами «клавіші». Уже невдовзі віртуальні клавіатури почнуть умонтовувати в пристрої, з якими вони поєднані. Коли потреби в таких клавіатурах не буде, вони ставатимуть невидимими.

Що може бути ПроПущено?

Якщо вам подобається катання на водних лижах, але ви не маєте людини, яка б керувала моторним човном, то тепер можете забути про свій клопіт і кататися самі. «Соло» — моторний човен, створений саме для цього випадку. Човен завдовжки 2,5 метра, виготовлений зі скловолокна, а всі «важелі» управління, зокрема педаль газу, повороти та кнопка «старт/стоп» розміщені на ручці буксирного каната. Для додаткової безпеки передбачено функцію аварійного вимикання й зупинки, яка спрацює, щойно ви відпускаєте ручку буксирного каната.

А чи можна це Зробити меншим?

Вільям Шоклі, Волтер Бриттен і Джон Бардін — імена, відомі далеко не всім, але винайдений ними в 1947 році транзистор дав поштовх до створення тисяч практичних і доступних речей — від кишенькового радіо до персонального комп'ютера.

Один фермер у штаті Мексико розводить корів з вагою на 25 % меншою від звичайних, але які дають стільки ж молока, що й звичайні.

Учений з Каліфорнійського університету в Берклі створив найменший електродвигун, що в триста разів менший за людську волосинку. Золоті лопаті двигуна обертаються навколо своєї осі, виготовленої з численних, вставлених одна в одну вуглецевих нанотрубок.

Що можна Поділити або розділити?

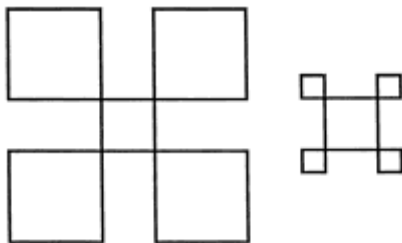
Фахівці компанії скляних виробів *Lenox* добре знали, що більшість наречених хоче повний сервіз якісного фарфорового посуду, але він надто дорогий для подарунку від однієї особи. Тож вони поставили собі запитання: «А якщо розділити сервіз так, щоб люди могли придбати його окремими частинами?» Тож використали стару ідею весільного списку, коли наречена записує туди тільки фарфоровий посуд *Lenox* і спрямовує всіх гостей до одного продавця. Проста ідея — розділення великої покупки на дрібніші — зробила *Lenox* найулюбленішим виробником «хорошого фарфору» й одним із підприємств, що розвивається найшвидшими темпами в США.

Як можна це мінімізувати?

Нова лампа компанії *PID* не має металічної, пластикової чи дерев'яної підставки. Натомість вона тримається на наповненій гелієм кульці *Mylar*. Залежно від потреб, ви можете регулювати довжину мотузки, на якій тримається кулька, й отримувати більше або менше світла. Світлодіодну лампу можна спрямувати вгору для розсіяного освітлення або донизу — для інтенсивнішого. А оскільки лампа світлодіодна, то можна розраховувати на незначне споживання нею електроенергії та довгу службу.

Що можна Применшити або Занизити?

На малюнку нижче внутрішні квадрати однакового розміру. Однак центральний квадрат на малюнку праворуч здається більшим.



Через зменшені навоколишні квадрати на малюку праворуч внутрішній квадрат здається більшим, ніж квадрат ліворуч.

Подумайте про продукт як про об'єкт в оточенні реклами, маркетингу, програм просування на ринку, як про квадрати в оточенні інших фігур на малюнку вище. У деяких випадках, коли всі промоції та програми з просування применшуються, то якість ними оточеного продукту (внутрішній квадрат) сприймається значно вищою, ніж у реальності.

Наприклад, порівняйте скромну рекламу *Rolls Royce* із кричущою рекламою автомобілів *General Motors*. Вартість *Rolls Royce* навіть близько не складає тієї суми, на яку може розраховувати пересічна людина. Хоча сучасний *Rolls Royce* у середньому має такий самий ресурс, що й автомобіль *General Motors* (близько 100 000 миль (160 000 кілометрів)) і може похвалитися не меншою кількістю проблем в обслуговуванні. Але все одно така реклама спрацює.

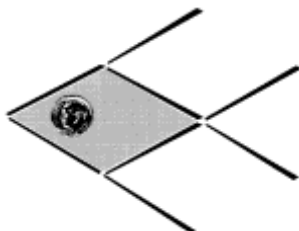
ПОМІНЯТИ МІСЦЯМИ, ПЕРЕСТАВИТИ

Розглянемо алфавіт: ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ. Ці 26 знаків були поєднані між собою в незліченну кількість комбінацій, щоб змусити вас сміятися, плакати, хвилюватися, дивуватися, сумніватися, кохати, ненавидіти й розмірковувати.

Унаслідок їхньої перестановки з'явилися слова «Гамлета», «Тома Сойєра», Біблії, а також загальна теорія відносності.

Також можна сказати, що креативність значною мірою складається з перестановок того, що знаємо, аби дізнатися те, чого не знаємо. Перестановка звичайно передбачає незліченні варіанти ідей, товарів і послуг. Менеджер бейсбольної команди, наприклад, може змінити розташування гравців на полі 362 880 разів.

Наступну головоломку, яка, імовірно, походить з Японії, розв'язати досить швидко, якщо зробити правильну перестановку. Розкладіть вісім зубочисток, як показано на малюнку нижче, у формі риби, що пливе ліворуч. На місце ока покладіть монету.



Завдання: перемістіть тільки три зубочистки й монетку так, щоб риба пливла в протилежний бік (відповідь — у кінці розділу).

Так само, як ми змінюємо напрямок руху рибки, можна створювати нові ідеї, переставивши лишень наявну інформацію.

Запитайте:

- *Яка інша перестановка могла б бути кращою?*
- *Замінити складові?*
- *Інший патерн? Інше розташування?*
- *Інша послідовність? Змінити порядок?*
- *Поміняти місцями причину й наслідок?*
- *Змінити темп?*
- *Змінити графік?*



Яка інша ПереСтановка могла б СПрацювати краще?

Кожну поїздку на ліфті іноді розцінюють як поїздку місцевого значення. Ліфт може робити п'ять, десять або навіть п'ятнадцять зупинок дорогою до вашого поверху. Це дорогий вид транспорту, і людей дратує чекання у вестибюлях. А от компанія з виробництва ліфтів *Schindler* придумала досить ефективну процедуру. Ви підхо-

дите до ліфта й набираєте свій поверх на централізованому пульті управління. У відповідь пульт повідомляє, який ліфт їде на ваш поверх. Використавши просте попереднє сортування, компанія зуміла перетворити кожен ліфт на своєрідний експрес. Ліфт підіймає вас на дванадцятий поверх і швидко опускається назад у вестибюль. Це означає, що будівлі можуть зводитися вищими, у них знадобиться менше ліфтів для конкретної кількості людей, також скоротиться час очікування ліфта, і дорогоцінне місце в будівлі використовуватиметься для людей, а не для ліфтів.

Як можна Змінити графік?

А якби змінити графік виплати комісійних винагород? Створіть такі собі «срібні наручники» — систему відкладених винагород. Поставте конкретну мету перед продавцем, який щорічно, скажімо, здійснює продажів на суму 100000 доларів. За кожен рік, протягом якого людина здійснює продажів на 110 000 доларів, вона отримує премію в обсязі 2 500 доларів, але ця премія виплачується за умови, що людини пропрацювала у фірмі не менше семи років. Якщо працівник щороку виконує свою норму протягом такого проміжку часу, компанія виплачує премію в обсязі 17 500 доларів плюс відсотки. Але якщо працівник звільниться раніше, то компанія залишає гроші собі.

Як можна Змінити Схему?

Компанія *Timberland Travel Gear* придумала незвичну схему продажу взуття. Вона вибудувала так звану модульну товарну лінію взуття. Ви можете, наприклад, купити тільки верхню частину черевиків, тобто без основи (підшви). Куплена частина взуття буде гнучкішою, її можна стиснути, вона займе менше місця, а значить, зменшить об'єм і вагу взуття для мандрівників приблизно на 50 %. Якщо одна частина вашого взуття зносилася, то вам не доведеться викидати весь черевик. Ви зможете залишити хорошу частину взуття, а іншу замінити. Така схема дозволяє зменшити витрати на взуття й підвищує його зручність.

Як можна Змінити темп?

Що відбувається, коли продавці змінюють темп презентації товару? Іноді до продавців, що говорять із покупцями скоромовкою, ставляться з деякою підозрою, але насправді швидке мовлення додає переконливості. Представники однієї фірми підходили до мешканців Лос-Анджелеса в парках і торговельних центрах з проханням прослухати записані ними на магнітофон різноманітні твердження про те, що кофеїн потрібно вважати небезпечним наркотиком. Усі піддослідні прослуховували однакове повідомлення, але половина з них слухали зі швидкістю 102 слова за

хвилину, а друга половина — зі швидкістю 195 слів за хвилину. Людину зі швидким темпом мовлення слухачі вважали обізнанішою та безпристраснішою, тому вона здавалася переконливішою й легше змінювала думку піддослідних. Виявляється, що швидше ви говорите, то охочіше люди вірять, нібито ви добре знаєтеся на тому, про що розповідаєте.

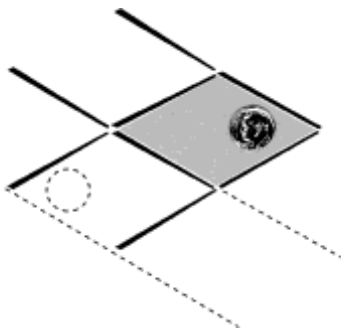
Як можна Замінити Складові?

Це питання допомогло молодому японському бізнесменові здобути великі статки за надзвичайно короткий проміжок часу. У 1965 році в Японії майже не було потужних доріг поза межами великих міст. Тим часом з'являлося дедалі більше автомобілів. До того ж громадяни часто-густо їздили з високою швидкістю тими дорогами, які заледве змінилися з десятого сторіччя. На них іноді не могли розминутися навіть два автомобілі, а кожних кілька миль водій з'їжджав у кювет або наражався на незрозумілі приховані переїзди та перехрестя, де перетиналися кілька доріг під усіма можливими кутами. Аварійність на дорогах зростала просто катастрофічними темпами, особливо вночі. Преса вимагала від уряду дій, але вимощування доріг зайняло б щонайменше двадцять років, а кампанія «За безпечну їзду», по суті, не давала жодного результату.

Аж тут Тамон Іваса придивився до традиційного дорожнього рефлектора і зрозумів, що шкельця, які відіграють роль дзеркал, можна переставити так, щоб вони віддзеркалювали світло від фар, що зближаються, з *будь-якого напрямку й у всі боки*. Уряд установив тисячі таких рефлекторів Іваса, тому вже незабаром кількість аварій різко зменшилася.

Розв'язання головоломки З рибкою

Розв'язання головоломки з рибкою: переставте монетку та три зубчистки, як показано на малюнку нижче:



ПЕРЕВЕРНУТИ НА ІНШИЙ БІК?

Зміна свого бачення на протилежне розширить ваше мислення. Подивіться на протилежності, і вам відкриються речі, яких ви звичайно не бачите.

Цей малюнок запропонував психолог Едґар Рубін у 1915 році. Його можна сприймати як вазу і як два людських профілі. При використанні реверсного підходу речі беруться такими, якими вони є, а тоді їх змінюють на щось протилежне з метою отримання нових ідей.

Доктор Альберт Розенберг, відомий дослідник креативності, означив цей процес словосполученням «янусове мислення» на честь давньоримського бога Януса, якого зображали з двома обличчями, що дивляться врізнібіч. Янусове мислення передбачає, що дві або більше протилежностей (антитези) розглядаються одночасно або як існуючі пліч-о-пліч, або як рівнодіючі, дійсні й істинні. Доктор Розенберг побачив ознаки янусового мислення в працях Ейнштейна, у творах Пікассо та Конрада. Янусове мислення полягає, зокрема, у тому, щоб запитати: «Який зворотний бік цього явища?», а тоді спробувати уявити обидві протилежності, що існують одночасно.



Реверсний підхід передбачає такі запитання:

- Як можна поміняти місцями позитивне та негативне?
- Що є протилежностями?
- Що тут є негативним?
- Чи можу я це вивернути навиворіт? Обернути догори ногами? Поміняти місцями гору й низ?
- Що там ззаду?
- А якби поміняти ролі?
- А якби зробити це несподівано?

Як невдачу можна Перетворити на успіх?

Щоразу, коли ми намагаємося щось зробити й зазнаємо невдачі, то беремося за щось інше. Хай би яким спрощеним здавалося це твердження, воно є першим принципом креативної дії. Переінакшення запитання «Чому я зазнав невдачі?» на «Що я зробив?» одразу міняє негатив на позитив. Уже минув не один рік, відколи

Рой Планкетт було зібрався винайти нову холодильну речовину. Натомість створив шматок білого, схожого на віск матеріалу, який мав високу теплопровідність і не прилипав до поверхонь. Зачарований своєю знахідкою, він відмовився від початкового напрямку досліджень й експериментував з нововинайденим матеріалом, який, зрештою, почали використовувати у виробництві побутових товарів, а ми дізналися про тефлон.

Як негативне можна Перетворити на Протилежне?

Одним із недоліків хорошого одягу є дороге обслуговування в хімчистках. А як це можна змінити? А чи існує якийсь спосіб почистити одяг, не вдаючись до послуг хімчистки? Один підприємець був переконаний, що існує, тож винайшов прилад, який розгладжує складки й усуває запахи з трьох предметів одягу приблизно за тридцять хвилин. Такий прилад продовжує тривалість носіння одягу від одного чищення до наступного. Компанія *Whirlpool* купила цю ідею й розраховує на задоволення попиту готелів, офісів і аеропортів.



Продавчиня морозива з Нью-Йорка пропонує знижки, прив'язані до температури. Що нижче опускається стовпчик термометра, то дешевше морозиво.

А чим можна Змінити графік?

А чи варто запропонувати фермерам орати поля вночі, а не вдень? Пітер Юрожек разом з колегами з Боннського університету, що в Німеччині, виявив, що на ділянках землі, зораних уночі, росте вп'ятеро менше бур'янів. Насінню більшості бур'янів для проростання потрібно менше, ніж мілісекунди сонячного світла, а от насіння більшості зернових культур проростає в цілковитій темряві. Під час оранки насіння бур'янів тимчасово опиняється на поверхні, і тільки тоді його знову вкриває земля. Зокрема, на пшеничних полях після оранки в нічний час виростає так мало бур'янів, що відпадає потреба в пестицидах.

А чи можна Змінити обслуговування?

А тепер повернімося у минуле, коли лікарі приходили до хворих додому. Замість того, щоб іти на прийом до лікаря, вчинимо навпаки й перевіримо стан нашого здоров'я вдома. Розробляється персональна система контролю здоров'я в домашніх умовах. Незабаром споживачі отримають можливість якісної перевірки здоров'я в домашніх комфортних і затишних умовах із дотриманням конфіденційності.

Перевірка стану кровообігу, серця та нирок стане настільки ж простою, як і домашній тест на вагітність. Пацієнти через Інтернет надсилатимуть свої результати лікареві, щоб отримати від нього поради. Лікар зможе відрядити карету швидкої допомоги з фахівцями для проведення складніших тестів і лікування.

А чи СПрацюють ПротилежноСті?

Замість того щоб продавати щось, продайте ніщо. Один австралійський розробник-відлюдник придумав Невидимого Джима, іграшку, яку ніхто не бачить. На коробці зазначено, що Джим «геть без колючого погляду» і може похвалитися руками, які неможливо потиснути, бо їх «не видно в телевізорі», до того ж він може навіть носити «камуфляжний» костюм (продається окремо). Іграшка розрекламована як альтернатива привітальній листівці, а її роздрібна ціна становить близько 3 доларів. Вартість упаковки з тисненого картону, загорнутого в чисту пластикову обгортку, становить 10 центів.

А чи можна Змінити Процес?

Конструктори велосипедів зазвичай розробляють сидло в останню чергу. А от велосипед компанії *Stylyx* став першим, коли спочатку сконструювали сидло. Почавши з кінця, компанія *Stylyx* створила велосипед з унікальним ергономічним дизайном, який мінімізує можливість натирання сидлом шкіри велосипедиста й полегшує крутіння педалей.

Компанія *Lego* створила електронний дизайнерський набір. Замовник розробляє свій проект онлайн, а тоді *Lego* виробляє для нього деталі (надає всілякі додаткові послуги) і надсилає їх замовникові для використання. Отже, замовник починає із закінченого проекту, а тоді втілює його з надісланих деталей.

А чи можна це Перевернути?

Був час, коли на Мейн-стріт в Ельмайрі працювало дві меблеві крамниці. Одного разу на стіні однієї з крамниць з'явилася вивіска: «Найдешевші меблі на цій вулиці». В іншій крамниці на це відповіли: «Найдешевші меблі в цьому місті». Ескаляція набирала обертів:

«...у цій окрузі».

«...у цьому штаті».

«...в Америці»

«...у вільному світі».

«...у світі».

«...у Всесвіті».

За кілька днів власник першої меблевої крамниці знову почепив першу вивіску «Найдешевші меблі на цій вулиці». Він усвідомив, що йому потрібно заявити лишень про можливість купити в нього меблі дешевше, ніж у його конкурента.

Що буде неочікуваним?



Якою буде ваша реакція, якщо сміттєва урна раптом заговорить? А в Німеччині саме таку сміттєву урну і створили. Вона дякує людям за дотримання чистоти. Розробники урни сподіваються, що таким ненав'язливим способом вони за-

охотять людей кидати сміття не під ноги, а в пристосовані для цього кошики. Стратегічно розташовані «розумні кошики» використовують для живлення сонячну енергію й уміють казати «дякую» трьома мовами.

Змінійте свій кут зору. Подивіться на малюнок ліворуч. Літак летить до вас чи від вас? Подивіться на малюнок ще раз; а чи здатні ви змінити напрямок його руху? Якщо вам складно побачити, як він летить у напрямку до вас, то уявіть собі, що ви дивитеся на нього згори вниз. А якщо не можете побачити, як він летить від вас, то уявіть собі, що ви стоїте під літаком, а він летить над вами ліворуч. Існує велика ймовірність того, що коли ви вперше подивитеся на літак, то бачитимете, як він летить тільки в одному напрямку. Але ось ви зосередилися на чомусь іншому — і за кілька секунд ваше сприйняття напрямку руху літака змінилося, а ви отримали новий погляд. Так само і з ідеями. Якщо ви кілька секунд концентруватимете увагу на чомусь іншому, то матимете нове сприйняття.

НА ЗАКІНЧЕННЯ РОЗДІЛУ

Усі ідеї перебувають у стані постійної мінливості. Не може бути якоїсь остаточної ідеї, як не може бути остаточного вірша, після якого всі подальші поезії стануть непотрібними, або остаточної симфонії, після якої всі інші музичні твори будуть зайвими. Згадаймо шедевр Леонардо да Вінчі «Мона Ліза». Над ним він працював протягом чотирьох років і намагався поліпшити аж до самої смерті.

Ми кидаємо погляд на ілюстрацію праворуч бачимо жирафа й читаємо далі.

А чи багато хто з нас помітив, що жираф має незвичайну шкіру? Він смугастий. По суті, він має такі самі смуги, як зебра. Але щойно ми ідентифікували жирафа, припускаємо, що з ним усе гаразд, і вже нічого в ньому не піддаємо сумнівам. Мислимо стереотипно.

Під час семінарів я іноді даю групі свічку, плиту з коркового дерева й коробку кнопок. Пропоную закріпити на стіні свічку так, щоб з неї не скрапував на підлогу віск. Переважній більшості учасників завдання дається нелегко. Але коли я даю

групі свічку, дошку з пробкового дерева, кнопки, а тоді ще й коробку від кнопок, то багато хто з учасників дуже швидко знаходить розв'язання поставленого завдання, бо тепер у коробці вони бачать щось більше, ніж контейнер для кнопок.

У першому випадку коробка з кнопками викликає певні конкретні асоціації. Тож учасники вбачають у ній тільки контейнер для кнопок, а не можливий засіб прикріплення свічки до стіни.

Коли ж коробку відокремити від кнопок, то учасники швидко здогадуються, як її використати для розв'язання завдання: прикріпити до стіни у вигляді підставки, а зверху на неї поставити свічку. Функція будь-якого об'єкта не успадковується самим об'єктом, але набувається завдяки нашим спостереженням і асоціаціям.

Учасники семінару дивляться на коробку кнопок і не бачать дрібниць. А в дрібницях часто міститься зародок ідеї, що веде до креативного мислення. Перелічування частин або характерних ознак предмета дасть вам можливість зламати стереотипне уявлення про предмет як про нерозривне ціле й виявити зв'язки, які б ви могли й не помітити.

Уявіть, що вам хочеться вдосконалити двері, що обертаються — оті, що стоять в офісних будівлях та універмагах. Ви можете перелічити характерні ознаки дверей, що обертаються, а потім по чергово зосередитися на кожній з цих ознак, ставлячи запитання СКАМПЕР.

Можливі ознаки:

- Двері мають окремі відділення.
- Штовхання рукою — енергія, що змушує двері обертатися.
- Двері зроблені зі скла, щоб крізь нього дивитися.
- Потрібно, щоб двері штовхала одна людина або кілька людей одночасно.

Ознака «штовхання рукою — енергія, що змушує двері обертатися» наводить на роздуми про способи використання всієї енергії, що добровільно виробляється тисячами людей у ході штовхання цих дверей. А це, своєю чергою, породжує ідею *вдосконалення* дверей, що обертаються, з метою отримання електрики із сили людей при штовханні дверей, тобто ще *якось використати цю енергію*. Виокремлення характерних ознак дверей, що обертаються, руйнує наше вже усталене уявлення про двері та наштовхує на думку про креативний спосіб використання потенційної енергії цих дверей.



Існує так званий вільний танець, коли танцювальники час від часу імпровізують, дотримуючись загальної теми. Також існує офіційний балет, у якому кожен крок заздалегідь визначений хореографом. Такі лінійні прийоми точно відображають упорядковану інформацію, і ви чітко рухаєтеся визначеними кроками до нової ідеї.

Група Б

Перетягування каната

Прийом: аналіз силового поля.

Короткий опис: як графічно зобразити позитивні та негативні сили завдання, а тоді максимізувати позитивні й мінімізувати негативні.



Скринька ідей

Прийом: морфологічний аналіз.

Короткий опис: як визначити та розкласти на свої місця параметри завдання з метою швидкого вироблення тисяч нових ідей.

Решітка ідей

Прийом: решітка компанії FCB.

Короткий опис: як знайти нові ідеї та креативні стратегії, використовуючи решітку для організації складних масивів інформації.

Квітка лотоСа

Прийом: складання діаграм.

Короткий опис: як у вигляді діаграм зобразити перешкоди, а тоді їх використати для досягнення своєї мети.

Фенікс

Прийом: запитання.

Короткий опис: як з метою розв'язання поставленого завдання використати список запитань (складений свого часу ЦРУ), щоб спрямувати свої думки в потрібне русло.

КомПанії Great transpacific Airline та Storm Door

Прийом: складання матриць.

Короткий опис: як створити показник ключових слів та як створити з ключових слів матриці для вироблення нових ідей.

Майбутні Плоди

Прийом: сценарій майбутнього.

Короткий опис: як скласти сценарій майбутнього для того, щоб скористатися перевагами неочікуваних можливостей.

Популярне видання

МІХАЛКО Майкл

21 спосіб мислити креативно

Керівник проекту *С. І. Мозгова*
Відповідальний за випуск *А. В. Альошичева*
Художній редактор *А. О. Попова*
Технічний редактор *В. Г. Євлахов*
Коректор *Л. М. Шуст*

Підписано до друку 12.04.2019. Формат 60х90/16.
Друк офсетний. Гарнітура «HeliosCond». Ум. друк. арк. 25.
Наклад 4000 пр. Зам. № .

Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля»
Св. № ДК65 від 26.05.2000
61140, Харків-140, просп. Гагаріна, 20а
E-mail: cor@bookclub.ua

Віддруковано у ПРАТ «Харківська книжкова фабрика "Глобус"»
61052, м. Харків, вул. Різдва, 11.
Свідоцтво ДК № 3985 від 22.02.2011 р.
www.globus-book.com



- за телефонами довідкової служби
(050) 113-93-93 (МТС); (093) 170-03-93 (life);
(067) 332-93-93 (Київстар); (057) 783-88-88
- на сайті Клубу: www.bookclub.ua
- у мережі фірмових магазинів
дпов. адреси на сайті Клубу або за QR-кодом

Надсилається безоплатний каталог

Запрошуємо до співпраці авторів

e-mail: publish@ksd.ua

**Запрошуємо до співпраці художників,
перекладачів, редакторів**

e-mail: editor@ksd.ua

**для гуртових
клієнтів**

Харків

тел./факс +38(057)703-44-57

e-mail: trade@ksd.ua

Київ

тел./факс +38(067)575-27-55

e-mail: kyiv@ksd.ua

Міхалко М.

М11 21 спосіб мислити креативно / Майкл Міхалко ; пер. з англ. Т. Бойка. — Харків : Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2019. — 400 с.

