

---

**Алгоритм принятия решений**

---

# Думай как инженер

**Джон Адэр**

---

**Джон Адэр**

# **Думай как лидер**

Алгоритм  
принятия решений

*Перевод с английского*



**альпина**  
ПАБЛИШЕР

Москва  
2019

**Думай  
как лидер**

# **Decision Making and Problem Solving**

**John Adair**



LONDON PHILADELPHIA NEW DELHI

УДК 316.46.058  
ББК 65.290-2;88.4  
А28

Переводчик М. Кульнева  
Редактор Е. Аверина

**Адэр Дж.**

A28     Думай как лидер: Алгоритм принятия решений / Джон Адэр ; Пер. с англ. — М. : Альпина Пабlishер, 2019. — 115 с.

ISBN 978-5-9614-2456-0

Каждый день мы принимаем множество решений — важных и не очень. Как научиться делать это максимально эффективно? Как настроить механизм принятия решений так, чтобы он работал без сбоев? Как научиться использовать глубинное мышление и генерировать прорывные идеи?

Автор книги Джон Адэр — один из лучших в мире специалистов по развитию лидерских качеств. В книге он предлагает четкий алгоритм, по которому вам будет легче принимать решения в любой сфере. Эта методика поможет вам стать более эффективным и начать мыслить, творить и действовать как настоящий лидер!

УДК 316.46.058  
ББК 65.290-2;88.4

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru).*

© John Adair 1997, 1999, 2007, 2013, 2016  
Данное издание опубликовано  
с согласия издательства Kogan Page  
© Издание на русском языке,  
перевод, оформление.  
ООО «Альпина Пабlishер», 2019

ISBN 978-5-9614-2456-0 (рус.)  
ISBN 978-0749475611 (англ.)

# Содержание

|   |           |
|---|-----------|
| Об авторе .....                                     | 7         |
| Введение .....                                      | 9         |
| <b>1 Ваш разум за работой .....</b>                 | <b>11</b> |
| Работает ли сейчас ваш мозг? .....                  | 14        |
| Функции разума .....                                | 16        |
| Принцип «глубинного мышления» .....                 | 22        |
| <b>2 Искусство принятия решений .....</b>           | <b>27</b> |
| Определите цель .....                               | 30        |
| Соберите нужную информацию .....                    | 30        |
| Рассмотрите реальные варианты .....                 | 34        |
| Принятие решения .....                              | 36        |
| Исполнение и оценка .....                           | 41        |
| <b>3 Разделение решения с другими .....</b>         | <b>47</b> |
| Ваша роль как лидера .....                          | 49        |
| Потребность задачи .....                            | 50        |
| Потребность сохранения команды .....                | 50        |
| Индивидуальные потребности .....                    | 51        |
| Взаимодействие трех кругов .....                    | 51        |
| Функции лидерства .....                             | 52        |
| <b>4 Ключевые стратегии решения задач .....</b>     | <b>61</b> |
| Чем задачи отличаются от решений .....              | 63        |
| Общая модель принятия решений и решения задач ..... | 64        |
| Правильные вопросы .....                            | 65        |
| Подход к системным задачам .....                    | 68        |
| <b>5 Как генерировать идеи .....</b>                | <b>73</b> |
| Мозговой штурм .....                                | 75        |
| Рекомендации по мозговому штурму .....              | 76        |
| Как проводить мозговой штурм .....                  | 79        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>6 Мышление вне рамок</b> .....                    | 83  |
| Вперед, к более креативному подходу .....            | 85  |
| Расширяйте поиски решения .....                      | 87  |
| Как использовать глубинное мышление .....            | 90  |
| Процесс креативного мышления .....                   | 91  |
| Ментальные препятствия .....                         | 92  |
| <b>7 Развитие навыков мышления</b> .....             | 97  |
| Что такое эффективное практическое мышление .....    | 99  |
| Убедитесь, что вы работаете в правильной сфере ..... | 101 |
| Ключевые факторы при выборе сферы деятельности ..    | 102 |
| Как разработать собственную стратегию обучения ..... | 103 |
| <b>Приложение</b> .....                              | 109 |
| Решение задачи «Кто хозяин зебры?» .....             | 109 |
| <b>Список рекомендуемой литературы</b> .....         | 113 |
| <b>Книги того же автора</b> .....                    | 114 |

## Об авторе

Джон Адэр — один из лучших в мире специалистов по развитию лидерских качеств. На эту тему он написал более 30 книг и вошел в число 40 людей, которые внесли наибольший вклад в развитие практики и теории менеджмента.

Окончив лондонскую школу Святого Павла, Джон Адэр принялся строить весьма разноплановую и яркую карьеру. Он служил адъютантом в Бедуинском полку Арабского Легиона и матросом на арктическом траулере, работал санитаром в операционной. После окончания Кембриджского университета стал старшим преподавателем по военной истории и консультантом по подготовке руководителей в Королевской военной академии Сэндхерст, занимал должность завуча в Сент-Джордж-Хаусе в Виндзорском замке, а затем заместителя директора Industrial Society. Позже он стал первым в мире профессором лидерства в Университете Суррея. Также Адэр участвовал в основании первого европейского Центра изучения лидерства в Эксетерском университете.

В настоящее время Джон Адэр выступает в роли консультанта по развитию лидерских качеств у себя на родине и за рубежом. Он написал более 50 книг, в том числе «Не боссы, а лидеры» (Not Bosses, But Leaders), «Вдохновляющий лидер» (The Inspirational Leader), «Руководство по лидерству Джона Адэра» (The John Adair Lexicon of Leadership) и «Лидерство Мухаммеда» (The Leadership of Muhammad).





# Введение

В жизни мы используем три формы прикладного мышления: принятие решений, решение задач и творческое (креативное) мышление. Они во многом пересекаются, но все же их можно четко разграничить.

Принятие решения — это выбор необходимого действия. Выбирать обычно приходится между несколькими вариантами. Цель решения задачи состоит в получении решения, ответа или вывода. А результат креативного мышления, наоборот, совершенно новые идеи.

Очевидно, что если вы — лидер, стремящийся к совершенству, то хотите принимать оптимальные решения, справляться со сложными задачами и генерировать творческие инновационные идеи, которые приведут ваш бизнес к процветанию. Естественно, каждый член вашей команды тоже должен ко всему этому стремиться. Но обеспечивать интеллектуальное руководство процессом должны именно вы. Готовы ли вы к этому?

Один из шагов на пути к данной цели заключается в том, чтобы стать специалистом по *процессам практического мышления* — тем самым процессам, которые лежат в основе эффективного принятия решений, решения задач и творческого мышления. Вы не можете гарантировать *результат*, потому что никто из нас не застрахован от случайных, непредсказуемых факторов. Но по крайней мере вы сделаете все, что от вас зависит: используете проверенные и надежные процессы мышления. Со своей стороны я с помощью этой книги снабжу вас необходимыми знаниями об этих процессах и помогу приобрести навыки их использования.

И еще. Возможно, вы считаете *мышление* болезненным и трудным процессом, своего рода головной болью, которую по возможности лучше избегать. Это не так, мыслить —

весело и интересно. Под «весельем» я подразумеваю не пустые развлечения. «Веселой» может быть и деятельность, для которой нужны знания или воображение и ее нельзя назвать просто развлечением, потому что она предполагает вызов и усердный труд. Но при этом все равно приносит удовольствие. Если вы полюбите мыслить, то естественным образом научитесь делать это хорошо.

Как сказал один из выдающихся бизнесменов нашего времени Рой Томсон, «чтобы быть успешными, надо мыслить. Мыслить активно, до боли». И добавил: «По своему опыту могу сказать, что немногие люди готовы к такой трудной и утомительной работе». Относитесь ли вы к ним?

На страницах этой книги мы будем исследовать практические способы совершенствования ваших навыков в этой области. Прочитав книгу, вы будете:

- понимать принципы эффективного мышления и то, как работает разум;
- иметь четкую схему принятия решений;
- осознавать взаимосвязь между принятием решений и решением задач;
- использовать унифицированную модель принятия решений и решения задач;
- оттачивать ваши навыки креативного мышления;
- иметь возможность совершенствовать свои навыки мышления во всех сферах деятельности.

1

**Ваш пазун  
за работой**

В основе наших повседневных мыслей лежит самая сложная вещь в изученной нами Вселенной: человеческий разум. Работодатель не будет платить вам только за физическую силу. У вас есть работа благодаря вашему разуму — и вы можете эффективно им пользоваться.

Между мозгом и разумом существует очень большая разница. Объясним ее на примере компьютера. Ваш мозг — это внутренности компьютера, всякие чипы и провода. А ваш разум — то, что появляется на экране, и мы можем получить к нему доступ, не вскрывая черепа. В этой книге мы будем говорить преимущественно о разуме.

У него есть две «стороны». Первая — это информация, знания, которые записаны в памяти, вторая — его способности. То, что мы называем профессиональными знаниями, обычно представляет собой сочетание первого и второго. Одних только знаний о предмете недостаточно, надо еще уметь применять их в различных ситуациях.

Такое применение профессиональных знаний обязательно должно включать в себя процессы принятия решений и решения задач. Например, когда врач пытается установить, почему вы хромаете на левую ногу, он решает задачу. Принятие решений и решение задач настолько тесно переплетены с конкретной информацией или знаниями — областями профессиональной компетенции, что нам трудно воспринимать эти понятия как абстракцию.

Существуют ли в этих сферах некие общие, передаваемые знания? Думаю, да. Характерная особенность разума — мышление. Поэтому давайте пока оставим без внимания функцию разума как хранилища информации (или, если хотите, базы данных) и сосредоточимся на его главной роли. Рассмотрим разум как инструмент мышления. Какова природа мышления, есть ли у него универсальные принципы? И если да, то как использовать эти принципы для совершенствования навыков практического мышления?

## Работает ли сейчас ваш мозг?

Материальная основа разума — это, конечно, мозг, серое вещество, которое находится внутри черепа. Головной мозг человека состоит приблизительно из 10 миллиардов клеток. То есть в вашем мозге клеток больше, чем людей на всей планете! Каждая из этих клеток может быть связана примерно с 10 000 своих соседок. Примерное число возможных комбинаций, которые дает эта связь, выглядит как единица с 800 нулями.

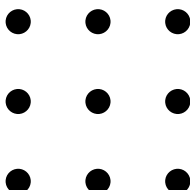
Известно, что *потенциальные* возможности нашего мозга намного больше, чем мы можем использовать на самом деле. Никто из людей даже близко не подошел к их пределу. По некоторым оценкам, мы применяем не более 10% этих возможностей. Поэтому вас не должен беспокоить тот факт, что каждый день вы теряете примерно 400 клеток мозга. Однако если вы не будете тренировать мозг ежедневно, то процесс дегенерации пойдет быстрее. Так что *пользуйтесь или потеряете!*

Прежде чем мы пойдем дальше, я хочу, чтобы все ваши 10 миллиардов клеток мозга подготовились к дальнейшей работе. Для этого надо будет в качестве разминки решить три задачи. Впрочем, для их решения вам потребуется не более трех миллиардов клеток, поэтому вряд ли вы потратите много времени.

Но наши задачи не просто гимнастика для ума, они выявляют принципы мышления. В этой главе я не дам вам ответы на первые две задачи, хотя потом вы их все же узнаете. По некоторым причинам, которые я объясню позже, у меня есть основания держать вас в неведении. Но даже если первая и вторая задачи не дадутся вам сразу же, их решения наверняка придут к вам позже.

### Задача 1. Девять точек

Возьмите лист бумаги размером больше этой страницы и нарисуйте на нем девять точек, вот так:



Теперь соедините точки четырьмя прямыми последовательными линиями, не отрывая карандаша или ручки от бумаги. Вы должны решить эту задачу в течение трех минут.

### Задача 2. Шесть спичек

Положите шесть спичек на плоскую поверхность и составьте из них четыре равносторонних треугольника. Ломать спички нельзя. И эту задачу вы тоже должны решить за три минуты. Кстати, у нее есть по меньшей мере два решения, но вам надо найти лучшее.

### Задача 3. Кто хозяин зебры?

Оставив позади две легкие задачки — прекрасно, если вы решили их обе, — перейдем к сложной. Теперь вам придется призвать на помощь дополнительные резервы вашего мозга.

Мировой рекорд времени, потраченного на решение *обеих* частей этой задачи, — 10 минут. А я даю вам полчаса — согласитесь, это очень щедро!

Дано: пять домов. Двери у всех пяти покрашены в разные цвета, в них живут люди разных национальностей вместе с пятью разными домашними животными. Каждый из них пьет определенный напиток и ест определенную еду.



1. Австралиец живет в доме с красной дверью.
2. Итальянец держит собаку.
3. Жилец дома с зеленой дверью пьет кофе.
4. Украинец пьет чай.
5. Дом с зеленой дверью находится справа (для вас) от дома с дверью цвета слоновой кости.
6. Тот, кто ест грибы, держит улиток.
7. Жилец дома с желтой дверью ест яблоки.
8. Жилец дома, который находится посередине, пьет молоко.
9. В первом доме слева живет норвежец.
10. Человек, который ест лук, живет рядом с тем, кто держит лису.
11. Человек, который ест яблоки, живет рядом с тем, кто держит лошадь.
12. Тот, кто ест кексы, пьет апельсиновый сок.
13. Японец ест бананы.
14. Норвежец живет по соседству с домом с синей дверью.
15. Итак, вопрос: кто пьет воду и кто держит зебру?

## Функции разума

Давайте теперь рассмотрим, как работает разум. Можно выделить три его основные функции: анализ, синтез и воображение, а также оценка.

В прикладных формах эффективного мышления — принятии решений, решении задач и креативном или инновационном мышлении — задействованы все три функции. Качество вашего мышления во многом определяется тем, насколько хорошо эти функции работают. Мало у кого они находятся в гармоничном, сбалансированном состоянии, как показано на рисунке 1.1. У большинства людей какая-то из функций развита лучше двух других.



**Рис. 1.1.** Основные функции мозга

Различия в наших мыслительных способностях — одна из причин того, почему мы нужны друг другу: эффективное мышление во всех его формах — это не только персональная, но и социальная деятельность. Вы постоянно мыслите как в одиночку (для себя), так и совместно с другими людьми: это происходит, когда вы общаетесь с ними или, как в данном случае, путем чтения либо иного метода коммуникации. Тем не менее полезно развивать свои навыки в тех областях, которые даются вам хуже других: не всегда нужные люди будут рядом, чтобы помочь вам преодолеть трудности с определенной функцией вашего разума.

## **Анализ**

Слово «анализ» происходит от греческого глагола, который означает «разобрать», то есть подразумевает разделение некоего целого на составляющие его части. Пытаясь решить

задачку про зебру, вы задействовали ваши аналитические способности, разделив задание на части.

Аналитическое мышление тесно связано с логическим, или пошаговым, рассуждением. Вы, вероятно, заметили, что один из навыков, который нужен для решения данной задачи, — это дедукция.

В логике есть две основные части: *дедукция* и *индукция*. Слово «дедукция» буквально означает «вычитание», или «отнятие». Это процесс поиска ответа на основании того, что мы знаем или предполагаем. Если говорить более конкретно, то это переход от общего к частному. «Все лебеди — птицы. Это лебедь. Следовательно...» Индукция — движение в противоположном направлении, от частного к общему. Это процесс вывода общего закона или принципа на основании наблюдений за частными случаями. Индукция лежит в основе «научного метода».

Как правило, большинству из нас удастся правильно анализировать проблемы и ситуации. И это закономерно: ведь значительная часть нашего образования посвящена развитию навыков дедукции/индукции (за них отвечают такие предметы, как математика, естественные науки, история и литература) и совершенствованию аналитических способностей.

Возможно, вам уже хочется узнать решение задачи «Кто хозяин зебры?». Тогда перейдите на страницу 79. Вы увидите, что эта задача, с одной стороны, тренирует вашу способность к логическим рассуждениям, а с другой — заставляет использовать важный метод проб и ошибок. Когда перед вами открывается альтернатива, как две дороги на перекрестке без указателей, лучший способ проверить, какая из них верная, — попробовать обе по очереди. В случае с логической задачкой компьютер поможет вам сэкономить время. Однако при решении жизненных задач вам может не повезти с первого раза. Принятие решений — это не точная наука.

### **УПРАЖНЕНИЕ 1: НАЙДИТЕ ОШИБКУ**

Сможете ли вы найти логическую ошибку в следующем утверждении?

Генеральный директор фонда больницы «Добрый самаритянин» откашлялся и начал:

Спасибо всем, что пришли на эту встречу. Как вы знаете, она посвящена улучшению качества услуг, предоставляемых в нашей больнице. Первое: я решил уволить всех хирургов и терапевтов старше 55 лет. Мне пришло пять писем с жалобами на резкость и необщительность докторов. В двух из них упоминалось также, что врачи у нас слишком стары и что их «срок годности» уже истек. Чтобы устранить эту проблему, мы должны снизить средний возраст персонала, поэтому я собираюсь просить всех, кому больше 55, добровольно уйти на покой. Есть ли у кого-то вопросы, прежде чем мы перейдем к следующему пункту повестки — грязь в коридорах?

### **Синтез**

Для второй функции разума сложно найти однозначное определение. Греческое слово «синтез» означает объединение частей для получения целого. Это процесс, противоположный анализу. Вы «синтезируете» вещи руками, когда собираете их из составных частей. Все товары и услуги — результат синтеза, но вы можете синтезировать и мысленно.

Когда это происходит, в дело вступает еще одна способность разума — воображение. Оно «работает» изображениями: если вы закроете глаза и подумаете о вашем доме или машине, то увидите мысленную картинку. На самом

деле не видеть их практически невозможно, ваша память, подобно компьютеру, быстро выводит их на «экран» разума. Однако если вы думаете о доме или машине, то видите вовсе не кучу кирпичей или деталей, а в каждом случае — нечто целое.

Если, так сказать, увеличить мощность вашего воображения, то можно увидеть вещи, которых не существует. Представьте себе, например, человека ростом 56 метров... Получилось? Вот примерно таким образом происходит генерация идей — но об этом мы подробно поговорим чуть позже, в главе 5.

Если подумать о том, как все устроено в природе, связь между творчеством и процессом синтеза станет очевидной. Ребенок рождается целым и начинает расти. Природа *холистична*. Термин «холизм» ввел в обиход знаменитый южно-африканский фельдмаршал Ян Смэтс, который также был и прекрасным специалистом по сельскому хозяйству. Этим словом он описывал способ, которым природа создает целое путем упорядочивания или группирования различных частей. Смэтс утверждал, что все объекты в природе — неделимые целостности. Если аналитическим путем разделить их на части, они потеряют свои холистические свойства. Как сказал поэт Уильям Вордсворт, «мы убиваем, чтобы препарировать». Человеческий разум обладает холистическим измерением. Он способен мыслить как холистически — в терминах целого, так и аналитически (разделяя целое на части).

## Оценка

Третья функция разума задействуется в таких видах ментальной деятельности, как установление критериев успеха, разнообразные расчеты, оценка качества работы и суждения о людях, например во время собеседования при приеме кандидата на работу. *Критицизм* (от греческого слова, означающего в переводе «суждение») тоже форма оценки.

В общепринятом смысле критицизм обычно подразумевает негативную оценку. Но на самом деле, если говорить формально, критицизм — это также и нейтральный анализ, и даже позитивный отзыв. Суждения не обязательно должны быть неодобрительными.

В любой оценке есть элементы объективности и субъективности. Все мы рождаемся со способностью к суждениям. То, что мы *на самом деле* ценим, наши ценности, во многом зависит от окружающих нас реалий и характерной для них культуры.

Ситуация с ценностями примерно такая же, как с определением цвета. Какого цвета трава? Она зеленая, ответите вы. Но ученые возразят: трава не имеет собственного цвета, она просто отражает свет в той части спектра, которую мы называем «зеленым». Также при определении цвета имеет значение строение глаза конкретного человека и его субъективное восприятие. Вот у меня, например, цветовая слепота, которая распространяется на некоторые части красно-зеленого спектра — к счастью, не на ярко-зеленую траву, — и я постоянно ощущаю этот факт на себе.

Понятие «ценность» пришло к нам с рынка: это то, что надо отдать продавцу, чтобы получить от него что-то. Когда человечество изобрело деньги, они стали той самой ценностью. Одно из преимуществ денег — в том, что они служат универсальным мерилom. Но при принятии решений, особенно в сегодняшнем бизнесе, учитываются и многие другие ценности. (См. упражнение 2.)

Обладают ли человеческие ценности независимым бытием и откуда они берутся, если не от самих людей, — вопросы философские, они лежат за пределами тематики этой книги. Но человеческое мышление работает так, будто истина вместе со своими верными спутницами — добром и красотой — действительно существует. И невероятные успехи современной науки были бы невозможны, если бы

## **УПРАЖНЕНИЕ 2:** **ЦЕННОСТИ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ**

Составьте список всех ценностей, помимо финансовых, которые могут влиять на ваши бизнес-решения в предстоящие десять лет.

Узнайте, существует ли в вашей организации система корпоративных ценностей. Если да, обзаведитесь копией перечня этих ценностей и подчеркните то, что, на ваш взгляд, является главным.

Насколько ценности вашей организации пересекаются с вашими собственными и вообще с вашей жизненной философией?

такие ученые, как Альберт Эйнштейн, не верили, что истина находится где-то рядом и ждет, чтобы ее открыли.

## **Принцип «глубинного мышления»**

Как известно, в нашем разуме есть сознательный и подсознательный компонент. Но не все знают о важнейшей роли, которую играет в нашем мышлении еще одно измерение — я называю его «глубинным мышлением». Оказывается, мы можем анализировать, синтезировать и оценивать во время сна или когда заняты совершенно не мыслительной деятельностью: например, работаем в саду или моем посуду. Глубинное мышление не хаотично, оно нередко используется в научных открытиях и творчестве. Кроме того, именно оно является источником интуиции — того самого «шестого чувства», которому мы придаем большое значение.

Конрад Хилтон хотел купить старый отель в Чикаго. Перед завершением аукциона он заявил цену \$165 000 — эта цифра была выведена в процессе поспешных подсчетов, поскольку одновременно пришлось заниматься кучей других дел. В ту ночь Хилтон спал неважно: мешало ощущение смутного беспокойства. Утром это ощущение переросло в уверенность, что он предложил слишком мало. И тут из глубины мышления пришла другая сумма — \$180 000. «Эта цена показалась мне более справедливой, к тому же она меня устраивала. И я увеличил сумму. Когда продавец раскрыл ставки, оказалось, что ближайшей к моей была цена \$179 000», — вспоминал потом основатель знаменитой гостиничной сети.

Был ли в вашей жизни подобный случай принятия решения или решения задачи, когда глубинное мышление играло решающую роль?

### **ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ: СЛУШАЕТЕ ЛИ ВЫ СВОЕ ГЛУБИННОЕ МЫШЛЕНИЕ?**

|  | <i>Да</i>                | <i>Нет</i>               |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Доверяете ли вы своему глубинному мышлению? <i>Рассчитываете ли вы, что оно работает на вас?</i>                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Используете ли возможность «переночевать» с той или иной проблемой, чтобы глубинное мышление поработало над ней? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Стараетесь ли вы сознательно использовать глубинное мышление для того, чтобы:                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| проанализировать сложную ситуацию;   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| реструктурировать проблему;  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| прийти к суждению о ценностях?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



|  | Да                       | Нет                      |
|--|--------------------------|--------------------------|
| Случалось ли такое, что вы просыпаетесь утром и обнаруживаете: ваше «бессознательное» решило сложную задачу или приняло за вас важное решение?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Кажется ли вам, что глубинное мышление похоже на компьютер, работающий по принципу «мусор на входе — мусор на выходе» в том смысле, что при неверных исходных данных будут получены неверные результаты? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Держите ли вы под рукой блокнот или диктофон для записи случайных мыслей или не до конца сформированных идей?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Считаете ли вы, что получите преимущество, если поймете, как работает глубинное мышление других людей?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Рой Томсон в своей автобиографии «После того, как мне исполнилось 60» (After I Was Sixty) объясняет, как работает глубинное мышление:

*Когда возникает новая задача, мне нужно обдумать ее и, если ответ не приходит сразу же, я на некоторое время откладываю решение. За это время клетки моего мозга как будто сами продолжают искать решение, и когда я снова вспоминаю о задаче, то, как правило, сразу же нахожу правильный ответ. Он приходит ко мне практически бессознательно, и я уверен: пока я не думал о задаче, мое подсознание со всех сторон рассматривало ее и сравнивало с тем, что хранится в моей памяти.*

Использование глубинного мышления в принятии решений, решении задач и творческом мышлении настолько важно, что я еще вернусь к этой теме в своей книге. А вот вопрос

на миллион долларов: можем ли мы развивать свою способность к глубинному мышлению? Я считаю — да, можем. И первый шаг в этом направлении — *осознание* того, что глубинное мышление существует и работает. Секрет эффективного мышления — работа с тем, что дано нашему мозгу от природы. Как говорится, плывите по течению, однако будьте уверены, что управляете при этом своей лодкой.

## **ИТОГИ ГЛАВЫ**

- Биологический вид *Homo sapiens* называется так благодаря нашему разуму. Человек обладает удивительной способностью мыслить. Однако мало кто из людей способен даже приблизиться к полному использованию возможностей своего разума.
- Мышление — это способность рассматривать и изучать, обдумывать и взвешивать. Мы воспринимаем мышление как единый поток сознания. Но в нем существует три переплетающиеся струи: анализ, синтез и оценка.
- Первая функция разума, *анализ*, в большой степени используется в традиционном западном образовании. Это способность мозга раскладывать вещи — материальные и нематериальные — на составляющие части. Анализ имеет отношение к логическому или пошаговому мышлению, но не равен ему.
- *Синтез* — это противоположный анализу процесс объединения частей для создания целого. Когда получившееся целое сформировано из частей, которые раньше казались не связанными друг с другом, когда оно кажется новым и имеет ценность, такой синтез становится *творчеством*.

- Роль *оценки*, третьей главной функции разума в целенаправленном мышлении, очевидна без долгих объяснений. Даже самые строгие школы естествознания и логики не могут обойтись без понятия ценности. Все мы — оценивающие существа; имеющиеся у нас ценности в большой степени формируются нашим культурным опытом. А выходя за пределы культурных границ нашей жизни, мы сталкиваемся с более универсальными ценностями — добром, истиной и красотой.
- Эти функции — анализ, синтез и оценка — могут работать на бессознательном уровне, который я называю глубинным мышлением. Когда надо принять сложное решение, решить трудную задачу или создать по-настоящему творческий продукт, глубинное мышление просто необходимо для эффективной работы разума.

*Мы не мыслим, когда у нас все идет гладко. Только когда на привычном пути возникают трудности, препятствия или проблемы, мы перестаем бездумно дрейфовать и начинаем думать о том, что же нам делать.*

Джон Дьюи

2

# Искусство принятия решений

*В какой-то момент мы должны твердо выбрать, каким курсом следовать. В противном случае за нас все будет решать бесконечный вихрь событий.*

ГЕРБЕРТ ПРОЧНОУ

Существует классический пятиступенчатый подход к процессу принятия решений, который может стать вам очень полезным. Это не значит, что вы должны слепо доверять ему в любой ситуации. Однако он представляет собой естественную последовательность мысли, и, скорее всего, вы последуете по этому пути, даже не имея формальной схемы. Сознательное же использование этого подхода имеет преимущество. Вам будет проще, если вы будете осознавать, что тот или иной шаг пропущен или — что более вероятно — был предпринят без должного понимания или намерения.

Пять ступеней, перечисленных на с. 32, можно сравнить с пятью нотами в музыке. С точки зрения логики они должны быть проиграны в опреде-

ленной последовательности. Но обычно наша мысль мечется в разные стороны. Не страшно: ведь «ноты» нашего разума можно располагать в различной последовательности и группировать их в ментальные «аккорды». Мышление не слишком аккуратный процесс, но его можно настроить, имея внутреннее ощущение порядка.

И речь сейчас идет не только о «больших решениях». В бизнесе вы постоянно должны что-то предпринимать, так что одно решение — даже если оно мегаважное — это всегда часть некоего общего результата. Да, одни решения важнее других, а некоторые из них способны изменить всю нашу жизнь. Но чаще всего именно «мелкие» решения, складываясь, дают кумулятивный результат. Задним числом мы, как правило, можем определить, где именно совершили критический поворот, но в реальности именно бесконечный поток мелких решений, исполненных должным образом, может дать очень важный результат.

## Определите цель

Знаете ли вы, к чему стремитесь? Вы должны как можно точнее понимать, к чему хотите прийти. В противном случае процесс принятия решения будет скрыт сплошным туманом. Как говорится, *если не знаешь, в какой порт плывешь, любой ветер будет попутным*.

Если вы не уверены в правильности своей цели, попробуйте сформулировать ее на бумаге. Оставьте написанное на день-два, если время позволяет, а затем перечитайте. Возможно, вы сразу же увидите, как можно конкретизировать или переформулировать вашу цель.

## Соберите нужную информацию

Следующий необходимый шаг — сбор и просеивание нужной информации. Каких-то данных может не хватать. Полезно будет руководствоваться следующим принципом: никогда не принимать решений при отсутствии критически важной информации, которую вы не можете найти сразу (конечно, если время позволяет сделать паузу).

Не забывайте о разнице между *доступной* и *нужной* информацией. Одна из классических ошибок — рассматривать решение, обращаясь лишь к той информации, которая позволила это решение сформулировать. Некоторые «мыслители» при этом вообще не задаются вопросом: «Актуальны ли эти данные?» Они лишь удивляются: «Как же мне их использовать?» Иными словами, они путают два типа информации (рис. 2.2).

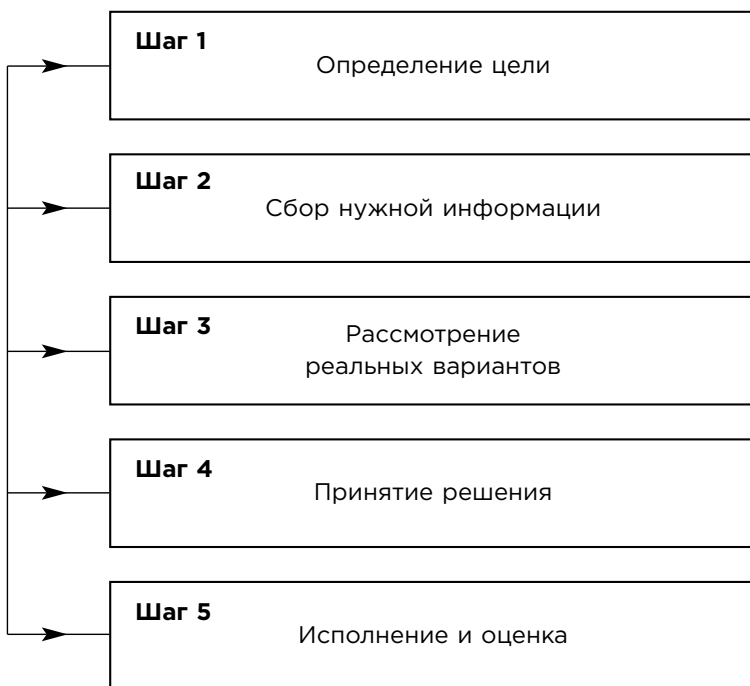
Да, жизнь была бы куда проще, если бы можно было просто использовать имеющуюся информацию, а не тратить время и силы на поиски той, что действительно необходима для принятия решения! Именно стремлением облегчить себе жизнь объясняется ситуация, когда сотрудник без

особого труда добывает в интернете кучу данных, которые не добавляют, скажем, к отчету для руководства ничего, кроме объема. Но при этом они совершенно не увеличивают в этом отчете вес — в метафорическом смысле — полезных сведений.

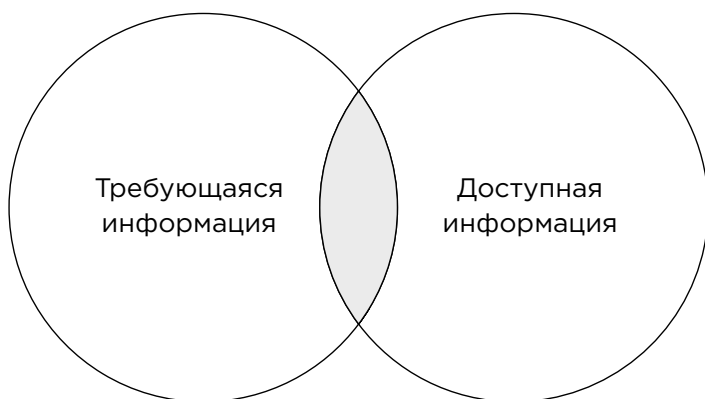
Быстрое развитие разнообразных способов коммуникации внесло свой вклад в возникновение и распространение новой болезни — синдрома информационной перегрузки. Недавнее исследование, проведенное с участием 1300 менеджеров из разных стран, позволило выявить его симптомы. Среди самых распространенных из них было ощущение собственной неспособности справиться с потоком входящих данных. Такое состояние может привести к ментальному перенапряжению и даже физическим недомоганиям, когда человек вынужден брать больничный. В результатах исследования говорилось, что подобная перегрузка у менеджеров — растущая проблема, причем сами менеджеры уверены: дальше все будет только хуже. И топ-менеджеры, и их младшие коллеги говорят, что постоянно сталкиваются с дилеммой: с одной стороны, для принятия лучших решений им нужно больше информации, а с другой — количество ее источников растет так стремительно, что поспеть за всеми обновлениями просто невозможно.

Количество информации растет непрерывно. Один только выпуск газеты *New York Times* содержит столько же не повторяющейся информации, сколько среднестатистический человек в XVII веке получал за всю свою жизнь. Неудивительно, что половина опрошенных менеджеров жаловалась на информационную перегрузку, отчасти вызванную огромными количествами незапрашиваемых данных. Примерно то же количество респондентов указали, что они ожидают усугубления этой проблемы из-за невероятной экспансии интернета. Чтобы избежать синдрома информационной перегрузки, вам потребуются все навыки, описанные в этой книге!



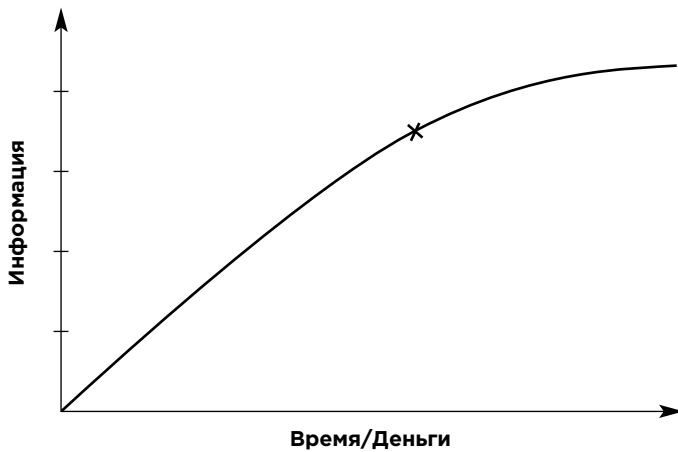


**Рис. 2.1.** Классический подход к принятию решений



**Рис. 2.2.** Категории информации

Предположим, что совпадений между *требующейся* и *доступной* информацией мало. Что делать? Разумеется, добыть больше информации из категории *требующейся*. Но получение информации или — пользуясь более широким определением — проведение исследования требует времени и денег. Даже если ваша организация является некоммерческой, ей все равно необходимо задумываться об издержках.



**Рис. 2.3.** Кривая времени/информации

График, который вы здесь видите, демонстрирует, что, скорее всего, вы можете получить достаточное количество нужной информации за небольшой промежуток времени и, возможно, потратить на это относительно немного средств. Но кривая очень быстро выходит на плато. Вы сами наверняка могли заметить, что тратите все больше и больше времени на получение все меньшего количества нужной информации. Например, если мы с вами встретимся за обедом, то я узнаю все по-настоящему важное о вас примерно за полчаса. Чем дольше мы будем разговаривать, тем медленнее для меня

прибавляться информация о вас. Часа через три мы будем обсуждать уже относительно мелкие детали.

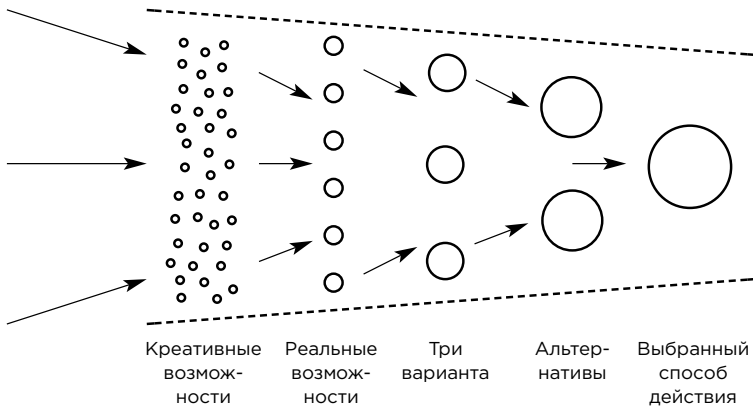
## Рассмотрите реальные варианты

Обратите внимание: я использую здесь слово «варианты», а не «альтернативы». Альтернатива в буквальном смысле — это одна из двух возможностей. Те, кому не хватает нужных навыков в принятии решений, часто слишком быстро переходят к выбору «или — или». Они не уделяют достаточно времени и ментальной энергии на рассмотрение хотя бы трех-четырех возможных вариантов. Как говорил Отто Бисмарк своим генералам: «Можете быть уверены: если у противника есть только два возможных варианта действий, он выберет третий». Легендарный президент General Motors Альфред Слоун был известен в том числе и тем, что откладывал совещания, на которых ему предлагали лишь две идеи. «Пожалуйста, идите и подготовьте больше вариантов», — говорил он.

Вам нужно раскрыть мышление, чтобы рассмотреть все возможности и генерировать идеи (см. главу 5). Но после этого вы должны использовать свое умение давать оценку, чтобы выделить среди этих возможностей *реальные* — то есть те, которые можно будет осуществить. Если вариант реален, есть вероятность, что он окажется удачным и приведет вас к поставленной цели.

Продвигаясь по ловушке для омаров (см. рис 2.4) от реальных вариантов (не больше 5–6, так как разуму слишком сложно справиться с большим количеством) к трем, а затем к двум (настоящим альтернативам), имейте в виду: *фальсифицировать сложнее, чем верифицировать (подтвердить)*.

Допустим, из пяти различных автомобилей вам надо выбрать один для своей семьи. Проще будет сначала исключить неподходящие варианты.



**Рис. 2.4.** Модель «ловушки для омаров»

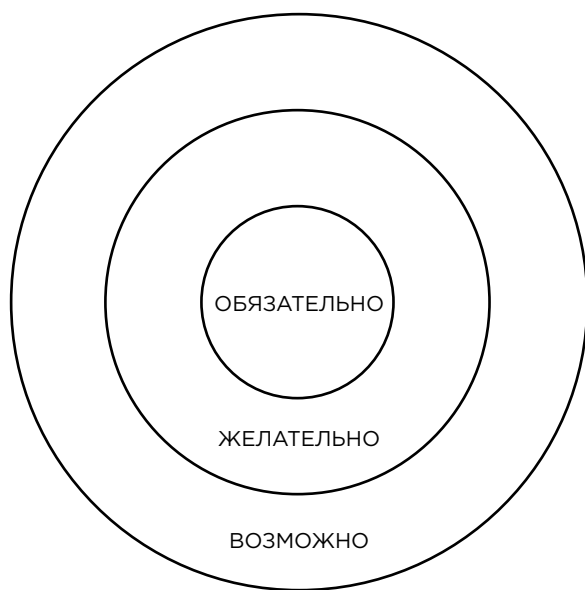
Раздумывая над этим, вы, например, обнаружите, что одна из машин на девять дюймов длиннее других и не поместится в вашем гараже. Изучая характеристики второй машины, вы зададитесь вопросом, почему она на 1200 фунтов дороже остальных (если, конечно, вы не стремитесь переплачивать исключительно за престижность марки). Так что от этого автомобиля вы тоже откажетесь, и у вас остается выбор из трех вариантов. Теперь вы можете заметить, что в игру вступает еще один принцип, который (как показывает кривая информации/времени) больше всего осложняет процесс принятия решения. Давайте продолжим пример с машинами. Вашему партнеру не нравится цвет автомобиля марки Toyota. Поскольку у него на этот счет твердое мнение — ведь он художник по профессии, — вы исключаете и эту машину. Остается альтернатива — Nissan или Peugeot. Представим, что вы только что прочитали эту книгу и, поверив в ее аргументы, решаете потратить еще немного времени на сбор дополнительной информации: провести тест-драйв обеих машин. Обе вам нравятся и ведут себя просто отлично. Вы знаете, что вам подойдет любая из них. Теперь вопрос

сводится только к деньгам и наличию доступных расцветок, которые удовлетворят вашего партнера. Один из продавцов предлагает вам гораздо более выгодную цену и может предоставить нужную модель разных цветов на ваш выбор. Так зачем же мешкать?

## Принятие решения

Главное предварительное действие на этом этапе — установить критерии выбора. Следует разделить их по уровню приоритета. (См. рис. 2.5.)

Сначала выбирайте варианты, обладающие самыми важными, обязательными для вас качествами. Если вариант не соответствует требованиям «ОБЯЗАТЕЛЬНОГО», вы должны от него отказаться. После того как вы отобрали



**Рис. 2.5.** Критерии принятия решения

варианты, обладающие обязательными для вас качествами, надо искать среди них те, у которых есть качества не основные, но очень желательные — то, что для вас «ЖЕЛАТЕЛЬНО». А среди оставшихся вариантов, обладающих и обязательными, и желательными качествами, искать те, что «ВОЗМОЖНО» будет приятно получить.

Выбор машины — довольно простой случай принятия решений. Ведь на рынке существует ограниченное количество моделей, из которых вы можете выбирать, а у нас обычно имеется внятный список требований к ним. Чтобы помочь вам сделать выбор в более сложных случаях, напоминаю, что вы можете принять решение:

- перечислив преимущества и недостатки;
- изучив последствия каждого варианта ваших действий;
- проверив возможный вариант с точки зрения вашей цели;
- сравнить возможный риск с ожидаемым результатом.

## Оценка риска

Часто нам бывает трудно принять решение из-за фактора высокого риска. Народная мудрость дает нам противоречивые советы: с одной стороны — *поспешишь, людей насмешишь*; а с другой — *промедление смерти подобно*. Подсчет рисков — очень важное умение. Слово «подсчет» звучит математически, и вы можете найти массу книг по менеджменту, в которых вам предложат разнообразные статистические методы, используемые для оценки риска. Иногда действительно бывает полезно выразить все в числах и подсчитать с помощью формул, но на самом деле вклад математики в этот процесс весьма ограничен. Гораздо большую роль играет здесь опыт.

Полезно бывает проанализировать самые нежелательные, но пока гипотетические последствия ваших действий: что

может произойти при наихудшем сценарии? Можете ли вы допустить такое или это вас погубит? В ситуациях, когда возможная выгода велика, но и риск серьезен настолько, что в случае поражения грозит полным провалом, многие люди предпочитают все же рискнуть. Они не могут пренебречь возможной выгодой: она слишком важна для них.

Вы должны включить мозги на полную мощность и сделать все возможное, чтобы снизить риск. Вам пригодятся собственный опыт, консультации со специалистами, сбор «разведданных» и ментальные упражнения. Вы пытаетесь превратить *возможность* успеха в его *вероятность*, но вы никогда не сможете исключить риск полностью: в ваши планы обязательно вмешается множество случайных и непредсказуемых факторов.

## Оценка последствий

Обдумывая последствия различных вариантов ваших действий, вы постоянно будете помнить о возможных рисках, на которые обрекаете себя.

Последствия можно разделить на явные и латентные. Явные последствия — те, которые вы, в принципе, можете предугадать, принимая решение. Я говорю «в принципе», так как совсем не обязательно, что вы их предугадаете. Я имею в виду лишь то, что любой разумный человек, обладающий знаниями, опытом и умениями, которые есть у других людей в его положении, может предугадать эти последствия. Например, если вы пойдете грабить банк, *явные* последствия будут очевидны:

- Вы можете стать очень богатым.
- Могут пострадать люди, в том числе и вы.
- Вас могут посадить в тюрьму.

*Латентные* последствия не столь вероятны, и разумного человека можно простить за то, что он не смог предугадать,

к чему приведет сложная цепь событий, запущенная его решением. Правда, с помощью компьютеров определить латентные последствия в определенных областях становится немного проще, но полностью обезопасить себя от приятных или неприятных сюрпризов не получается практически ни у кого. Люди просто не способны со стопроцентной точностью предвидеть будущее.

Оценка *латентных* последствий запускает очередной раунд деятельности по принятию решений и решению задач. Но в ответах всегда содержатся новые вопросы.

Например, введение оплаты по результатам деятельности решает многие проблемы с мотивацией, но при этом какие новые проблемы оно может создать для организаций, не говоря уже о конкретных людях?

В квадратах на рисунке 2.6 перечислите возможные последствия введения оплаты только по результатам деятельности. Обдумайте то, что у вас получилось. И помните: вы ищете озарений.

|            | Позитивные | Негативные |
|------------|------------|------------|
| Для вас    |            |            |
| Для других |            |            |

**Рис. 2.6.** Окошко последствий



Думаю, если бы мы знали обо всех *латентных* последствиях наших решений в тот момент, когда принимали их, мы бы очень скоро решили вообще не вставать с постели и больше никогда не заниматься делами! Но ведь и это решение чревато явными и латентными последствиями... Все, что мы можем сделать, будучи людьми, а не ангелами или богами, — это принимать лучшие из возможных решений, исходя из известных нам фактов и сложившихся обстоятельств. А затем принимать следующие решения, чтобы справиться с латентными последствиями, если они возникнут.

Помните, что между *неверным* и *плохим* решением есть большая разница. Неверное решение — это, например, когда вы выбираете для бурения нефтяной скважины не одно место, а другое. Это дорогостоящая ошибка, но проблема здесь в методе. А плохое решение было принято в одно ужасное утро, когда все-таки был запущен шаттл «Челленджер» — хотя инженеры, ответственные за уплотнители в двигателях, предсказывали практически стопроцентную вероятность того, что эти уплотнители не выдержат нагрузки. Уплотнители и в самом деле подвели, в результате чего погибли люди. Здесь метод или процесс принятия решения был либо сознательно проигнорирован, либо безответственно выпущен из внимания.

Это различие очень важно, потому что оно разграничивает *последствия*, которые вы не можете полностью контролировать из-за случайных обстоятельств, и *процесс*, который находится в вашей власти. Неверные решения — неизбежная часть личной и профессиональной жизни. Мы учимся на своих ошибках, усваиваем жизненные уроки и набираемся опыта. Но плохие решения — это ловушки, которые можно было увидеть заранее и обойти их. Это ошибки, которые никто не заставлял вас совершать. И их можно

избежать, если использовать процессы, методы и техники, описанные в этой книге.

## Исполнение и оценка

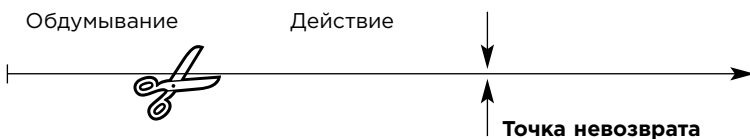
Английское слово «decision» — «решение» — происходит от латинского глагола, означающего «резать». Ему родственны слова «scissors» — «ножницы» и «incision» — «разрез».

Что вы в первую очередь должны «отрезать», приняв решение, так это предварительную мыслительную деятельность, особенно взвешивание всех «за» и «против». Теперь вы переходите к фазе активных действий. Начинается самое главное!

Всегда стоит определить то, что я называю «точкой невозврата» (ТН). Этот термин пришел к нам из авиации. Например, когда пилот, совершая трансатлантический перелет, достигает середины маршрута, то в случае неполадок с двигателями ему проще продолжать путь до Парижа, чем вернуться в Нью-Йорк. Он прошел ТН.

В более широком смысле ТН — это момент, когда вам будет выгоднее (во всех смыслах) следовать решению, которое кажется вам несовершенным, чем бросить все и отказаться от своей задумки. Но в большинстве случаев даже в такой ситуации в какой-то момент появляется пространство для маневра, когда еще можно изменить решение. Часто, как в случае с Конрадом Хилтоном (см. с. 23), в такие моменты глубинное мышление проверяет ваше решение. Оно может либо нашептывать вам: «Да, я доволен», либо исподволь заставлять вас если не отказаться от своего решения, то по крайней мере перепроверить его.

Есть еще одна причина, по которой исполнение следует считать частью процесса принятия решения, а не его концом. На определенной стадии к делу обязательно подключается



**Рис. 2.7.** Точка невозврата

оценочная функция вашего разума, чтобы оценить ваше решение. Правильно ли вы все сделали? Могли ли принять решение быстрее, точнее или с меньшими затратами? Все эти данные отправляются в хранилище вашей памяти и дают пищу глубинному мышлению. И когда вы будете принимать подобное решение в следующий раз, эта информация о прошлом будет доступна вам в форме интуиции. Именно так и «действует» человеческий опыт.

*Помните: ваше глубинное мышление действительно работает!*

В 2006 году исследователи из Амстердамского университета решили проверить теорию глубинного мышления. Психологи предложили группе добровольцев представить, что они собираются купить один из четырех автомобилей. Им предоставили много информации об этих машинах, и по всем параметрам выходило, что одна из моделей намного лучше трех остальных.

Половине добровольцев дали время взвесить преимущества каждой из машин, а остальные в это время просто отгадывали головоломки, чтобы их мозг не «простаивал». Затем обеим группам предложили решить, какой автомобиль они купят.

Среди тех, кто с самого начала обдумывал варианты, выбравших лучшую модель оказалось меньше, чем в другой группе. То есть те, чье поверхностное мышление было занято головоломками, чаще делали лучший выбор.

Во втором эксперименте добровольцам нужно было выбрать мебель в IKEA.

Результаты этих экспериментов показали: ваше глубинное мышление способно обрабатывать больше фактов и цифр, чем ваше сознание. Последнее прекрасно справляется с более простым выбором: например, с покупкой полотенец или кухонных прихваток. Но сложный выбор, например, если надо найти лучший вариант среди почти одинаковых домов или машин, бывает более успешным, если в процессе задействовано глубинное мышление.

Могу добавить, что этот принцип *всегда* работает в случае личного выбора, особенно если дело касается выбора партнера. Как говорит одна из шекспировских героинь: «Мой вывод чисто женский: из всех он лучший, ибо лучше всех»\*. В общем, глубинное мышление прекрасно обрабатывает сложную информацию о другом человеке и преобразует ее в простые, но убедительные суждения. И кто знает, как свершается этот процесс во внутреннем улье нашего разума...

*Следите, чтобы мед не оставался в том же состоянии, каким он был на момент сбора. От пчел не было бы никакой пользы, если бы они не делали из него нечто совсем иное и более ценное.*

ПЕТРАРКА

---

\* Шекспир У. Два веронца. Пер. В. Миллера.

## ИТОГИ ГЛАВЫ

- Иногда бывает полезно иметь определенную схему подхода к потенциально сложным заданиям. Существует простая пятиступенчатая схема для принятия решений. Чтобы лучше изучить ее, давайте представим ее как некий спиральный процесс.



- *Определение цели* необходимо для принятия решений. Полезный совет: запишите вашу цель на бумаге — это поможет достичь необходимой ясности мысли.

- *Сбор нужной информации* — это исследование доступных данных и последующие шаги для получения отсутствующей, но *необходимой* информации по вашей проблеме.
- *Для рассмотрения вариантов* используйте способ, который называется «ловушкой для омаров». Вы должны систематически двигаться от большого количества возможностей — часть из которых может быть порождением вашего воображения — к постоянно уменьшающемуся набору *реальных* вариантов. При наличии ресурсов такой способ вполне практичен.
- *Для принятия решения необходимо выбрать критерии успеха* (продукт *оценивающей* функции вашего разума). Полезно разделить эти критерии на то, что **ОБЯЗАТЕЛЬНО**, **ЖЕЛАТЕЛЬНО** и **ВОЗМОЖНО**. Также вы должны оценить *риск*: каковы *явные* и *латентные* последствия избранного курса действий?
- *Исполнение и оценку* решения следует воспринимать как часть общего процесса. Вы можете и не заметить момента, когда будет принято окончательное решение, — как пассажиры океанского лайнера могут проспать момент пересечения экватора. Точка «отреза», которую вы можете отследить сознательно, — это тот момент, когда прекращается обдумывание и начинается действие. Но вы продолжаете оценивать решение и, если еще не достигли точки невозврата (ТН), можете повернуть назад при появлении каких-то неблагоприятных знаков.

- Если у вас есть вся нужная информация, разум проходит через момент решения без особых усилий. Как говорится, «решение — это то, что должен сделать менеджер, у которого не хватает информации для очевидного ответа».

*Отсутствие решения — тоже решение.*

АНГЛИЙСКАЯ ПОГОВОРКА

3

# Разделение решения с другими



Один из важнейших вопросов лидерства: в какой степени лидер должен разделять процесс принятия решения с другими людьми — членами команды или коллегами? Впрочем, этот же вопрос встает не только перед бизнесменами, но и перед каждым из нас: можем ли мы принимать решение в одиночку или надо консультироваться с другими — и в какой степени?

## Ваша роль как лидера

Прежде чем мы рассмотрим данный аспект лидерства, позвольте напомнить вам, в чем заключается роль *лидера* в любых сферах деятельности и на всех уровнях руководства.

Если пристально взглянуть на все, что касается лидерства, то можно выделить три главных признака:

- сам лидер — человек с неординарными качествами личности и характером;
- ситуация — отчасти постоянная, отчасти изменчивая;
- группа — люди, которые следуют за лидером: их потребности и ценности.

На самом деле, все рабочие группы отличаются между собой, как и отдельные люди. Когда группа собирается, в ней довольно скоро появляется *групповая индивидуальность*. Поэтому то, что хорошо и верно для одной группы, не обязательно подходит другим. Каждая группа и организация — уникальны.



**Рис. 3.1.** Перекрывающиеся потребности

Но в этом лишь половина правды. Другая ее половина состоит в том, что у рабочих групп — как и у отдельных людей — имеются определенные общие потребности. Как показано на рисунке 3.1, существует три области пересекающихся важнейших потребностей «первой необходимости».

## Потребность задачи

Рабочие группы и организации существуют для того, чтобы решать задачи, непосильные для одного человека. Вы можете самостоятельно подняться на холм или на небольшую гору, но никогда не покорите в одиночку Эверест — для этого нужна команда.

Почему мы называем это «потребностью задачи»? Потому что новый вызов укрепляет боевой дух и порождает стремление выполнить общую задачу. Люди могут разочароваться, если помешать им сделать это.

## Потребность сохранения команды

Эту потребность осознать гораздо труднее, чем потребность задачи; большая часть жизни любой группы, подобно подводной части айсберга, скрыта. Разница состоит в том, что потребность задачи имеет отношение к вещам, а потребность сохранения группы — к людям.

Но лучше я объясню вам суть дела на примере группы, находящейся в опасности. Угроза может быть внешней: некие силы пытаются дезинтегрировать группу. Или же угроза находится внутри и исходит от людей или идей, подрывающих ее целостность. Можно увидеть, как группа сплывается, пытаясь противодействовать этому внутреннему или внешнему давлению, и порой проявляет удивительную изобретательность. Многие писанные и неписанные правила

жизни групп направлены на поддержание их целостности любой ценой. Те, кто раскачивают лодку, нарушают групповые стандарты и корпоративный баланс, могут ожидать любой реакции — от дружеских снисходительных реплик до явной враждебности. Люди на инстинктивном уровне чувствуют силу единства («когда мы едины, мы непобедимы») и понимают, что хорошие взаимоотношения не только приятны сами по себе, но и необходимы для достижения общей цели. Я называю эту необходимость создавать и поддерживать целостность группы потребностью *поддержания команды*. Ведь что такое команда, объяснять не надо.

## Индивидуальные потребности

Разные люди приносят в группу свои собственные потребности — и не только физические, например в пище и крове (в современном мире такие запросы легко удовлетворить с помощью заработной платы). Есть потребности и психологические — в признании, ощущении важности своего дела, статусе. Существует еще и потребность что-то отдавать и получать от других на рабочем месте. Эти индивидуальные потребности гораздо серьезнее, чем нам порой кажется. Из-за них нас может тянуть к одним группам и отталкивать от других.

Эти потребности заставляют нас задуматься о том, что люди нужны друг другу не только для выживания, но и для раскрытия и развития собственных личных качеств.

## Взаимодействие трех кругов

Эти три вида, три области потребностей пересекаются и влияют друг на друга. Например, успешное решение общей задачи, как правило, сплачивает команду и удовлетворяет личные потребности отдельных ее членов. Если

команде недостает целостности — то есть потребность ее поддержания не удовлетворяется, — это очевидно влияет на эффективность выполнения задачи и удовлетворение индивидуальных потребностей. Таким образом, как уже было показано выше, мы можем представить себе потребности рабочих групп в виде трех пересекающихся кругов.

Когда я показываю схему этого пересечения на слайде, то обычно закрашиваю круги красным, синим и зеленым, потому что при дисперсии происходит разложение света на три этих основных цвета. Так я даю понять, что эти три круга образуют универсальную модель. В какой бы сфере вы ни работали, какое бы положение ни занимали — лидера команды, операционного или стратегического лидера, — вы всегда должны думать о трех вещах: *задаче, команде и личности*. Лидерство по сути — это деятельность, сосредоточенная на других, а не на себе.

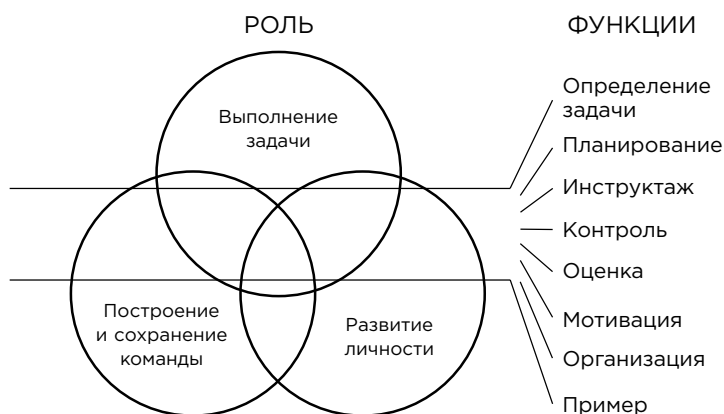
Модель трех из кругов проста, но не следует считать ее поверхностной. С помощью трех основных цветов мы можем провести аналогию с принципом телевизионного изображения: полноцветная движущаяся картинка состоит из точек трех основных и (в областях пересечения) трех дополнительных цветов. Но это видно только при большом увеличении. Если же вы отойдете на достаточное расстояние от этой сложной движущейся и говорящей картинки, то начнете видеть лежащую в ее основе схему из трех кругов. Конечно, они не всегда такие четкие и аккуратные, как показано на моей схеме, но тем не менее они реально существуют.

## Функции лидерства

Какое отношение все это имеет к лидерству? А вот какое: для решения общей задачи и работы в группе необходимо выполнять определенные *функции*. А функция — это то, что вы *делаете*, в отличие от качества, которое является аспект-

том того, чем вы *являетесь*. Так вот, в группе кто-то должен определять цели, составлять план или поддерживать целостность группы, когда ей угрожают разрушительные силы.

Теперь мы с вами встали на твердую почву. Потому что вы можете научиться выполнять лидерские функции, которые необходимы для потребностей задачи, команды и отдельных личностей. Функциональный подход, который я опишу здесь, иногда называют также *лидерством, ориентированным на действие*. Функция — это одно из взаимосвязанных действий, необходимых для развития или сохранения команды. Точно так же, как каждая часть нашего тела выполняет свою функцию, а все вместе они обеспечивают жизнедеятельность организма. По-латыни *function* означает «исполнение, совершение». Иногда этот термин используют в более широком смысле для обозначения того, что я называю «ролью», — определенного рода деятельности, соответствующей профессиональному положению. На рисунке 3.2 я перечислил основные функции, требуемые для решения общей задачи, сохранения команды и удовлетворения индивидуальных потребностей.



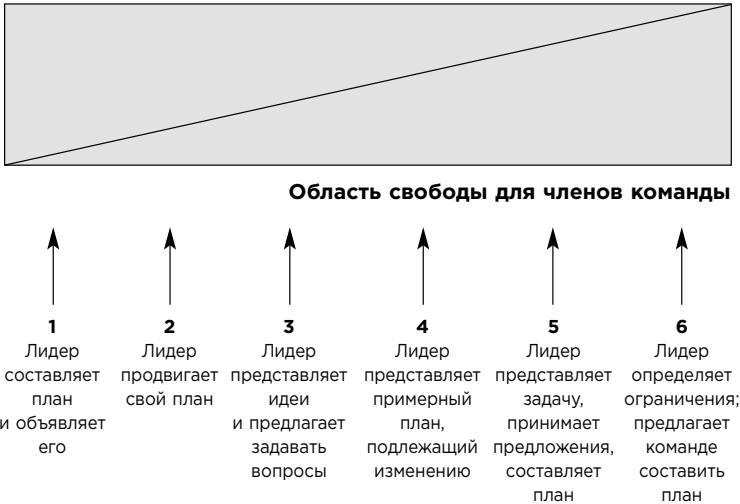
**Рис. 3.2.** Функции лидерства

Не стоит считать, что руководитель должен выполнять все эти функции в одиночку. В группах, состоящих более чем из пяти человек, функциональных задач слишком много, чтобы с ними мог справиться кто-то один. Функции необходимо разделять и иногда — полностью или частично — делегировать. Можно сказать по-другому: все члены команды ответственны (даже если и не выполняют соответствующие формальные обязанности) за все три круга пересекающихся потребностей. Разница между эффективным членом команды и эффективным лидером не так уж велика — она больше касается их роли в группе, чем вклада во все три круга или умений, необходимых для удовлетворения общих потребностей.

Очевидно, что принятие решений может быть «ингредиентом» каждой из функциональных сфер. Возьмем, к примеру, *планирование*. Это построение мысленного мостика от момента, в котором вы находитесь сейчас, в то время или место, где вы хотите оказаться, если достигнете поставленной цели. Функция планирования удовлетворяет потребность группы в выполнении своей задачи, отвечая на вопрос «как?». Но этот вопрос очень быстро приводит нас к двум другим: «Когда то или иное должно произойти?» и «Кто чем будет заниматься?».

С точки зрения лидерства основной вопрос заключается в том, в какой степени вы будете составлять план сами или насколько разделите функцию планирования со своей командой. Давайте рассмотрим варианты.

Можно много говорить о правой области спектра, который вы видите на рисунке 3.3. *Чем больше люди принимают участие в принятии решений, которые влияют на их рабочую жизнь, тем сильнее они мотивированы воплотить их.* Но при этом не стоит забывать и о том, что чем шире вы открываете, так сказать, дверь Зала Решений, тем меньше сможете повлиять на результаты. Команда может создать такой план, что даже

**Использование власти лидера****Рис. 3.3.** Спектр планирования

при соответствии вашим требованиям он окажется совсем не тем, чего ждали вы. Сможете ли вы с этим смириться?

Какую область спектра планирования вы выберете, зависит от условий — в особенности от *отведенного на планирование времени* и от *уровня компетентности членов команды*. Не существует единственно верной «формулы успеха». Ну например, характерная черта хорошего лидера — последовательность: работая с ним, другие члены команды могут легко предсказать его поведение и уверены в собственном положении. Но когда дело доходит до принятия решений, лидеры могут становиться очень гибкими. Так что хороший лидер, работая с людьми или командами, может даже в течение одного дня действовать в разных частях спектра.

После того как работа уже начата, ее план может быть пересмотрен или адаптирован в зависимости от обстоятельств и условий. И здесь лидер также должны придерживаться середины между постоянной потребностью быть гибче из-за



разного рода перемен и собственным упорством в следовании выработанному плану. Слишком большое количество не особенно важных изменений порождает путаницу. Как гласит французская военная поговорка, «Если за приказом следует контрприказ, дело кончается беспорядком».

Никогда не забывайте о том, что у каждого человека, работающего на вас, в мозгу 10 миллиардов нейронов. Если время позволяет, прислушивайтесь к людям: это всегда полезно. Вас приятно удивит качество мышления и идей, которые окажутся в вашем распоряжении.

Когда Sumimoto вступила во владение фабрикой Fort Dunlop, японское руководство попросило работников предприятия высказывать свои идеи о том, как можно сэкономить средства. И один молодой рабочий помог компании сохранить 100 000 фунтов стерлингов в год на счетах за электроэнергию: он предложил использовать лишь каждую вторую из флуоресцентных лампочек, освещающих громадную фабрику. Оказалось, что эту идею он вынашивал не один год!

Вы должны выработать в себе привычку выслушивать идеи — по поводу конкретного решения или общей стратегии. Любой, кто хочет услышать мнение окружающих по тому или иному вопросу, получит прекрасное «сырье», из которого можно добыть нечто весьма полезное. Замечательный бизнес-лидер Рой Томсон умел превратить это потенциальное богатство в реальные деньги:

*На мой взгляд, у каждого человека есть какие-нибудь идеи, и одна из многих может оказаться удачной. Если вам нужно поговорить с дюжиной людей, чтобы получить одну хорошую идею, пусть даже намек на нее, это нельзя считать потерей времени. Люди постоянно что-то предлагают мне: ведь я заставил их поверить в то, что мне это*

*интересно и я даже могу за это заплатить! Порой может встретиться поистине золотой самородок. Правда, такое, как правило, бывает, когда меньше всего этого ждешь.*

То, в какой степени вы, как лидер, будете разделять процесс принятия решения с другими членами команды, зависит от нескольких факторов. В первую очередь он зависит от ситуации — особенно от имеющегося в вашем распоряжении времени — и от уровня знаний членов команды. И одно из самых важных решений при работе в группе — решить, каким краем спектра, на одном конце которого находится *контроль*, а на другом — *свобода*, стоит воспользоваться. Разобраться в этом вам помогут вот эти вопросы.

### **ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ**

|   | <i>Да</i>                | <i>Нет</i>               |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Достигаете ли вы соглашения с командой по общим целям?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Задействуете ли вы команду при сборе и отборе нужной информации?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Помогает ли вам команда в поиске возможных вариантов действий?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Используете ли вы командную синергию для доработки реальных вариантов?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Ищите ли вы консенсус, чтобы увидеть, насколько идея, которая понравилась вам, и всем остальным кажется оптимальной в данных обстоятельствах? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Можете ли вы сподвигнуть всех с азартом вкладываться в общее дело?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Анализируете ли вы принятое решение со всей командой, чтобы извлечь из него уроки на будущее?   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## **ИТОГИ ГЛАВЫ**

- Мышление — процесс как индивидуальный, так и социальный. Нам нужно думать самостоятельно — и выделять на это время. Но, кроме этого, следует говорить с другими людьми и слушать их. Это необходимо для получения стимула и одобрения, свежего взгляда и новых идей. Правильная беседа — это всегда форма совместного мышления.
- Роль лидера определяется тремя кругами потребностей — задачи, команды и отдельных личностей — и соответствующим набором функций. Коммуникация и принятия решений — это взаимодополняющие измерения. Главный вопрос, встающий перед любым лидером, — в какой степени он готов разделять принятие решений со своей командой или коллегами.
- Чем больше людей принимают участие в принятии решения, тем, как правило, выше его качество. Более того, чем больше участие людей в принятии решений, которые влияют на их жизнь в рабочем коллективе, тем выше будет их мотивация в исполнении этих решений. Однако такие обстоятельства, как недостаток времени и фактор кризиса, может ограничивать степень этого участия. Кроме того, вам нужно помнить: чем больше вы разделяете процесс принятия решения с другими, тем меньше ваша способность контролировать качество окончательного решения и направление действий. Поэтому необходимо все тщательно взвесить.
- Когда процесс принятия решения завершен, вам остается утвердить это решение.

- За пределами процесса принятия конкретного решения вы должны быть всегда открыты для идей и предложений других людей. Чем больше вы проявите интереса к их информации, тем больше они будут делиться с вами. И десять процентов их идей окажутся подлинными самородками.

*Если три башмачника объединят свои мысли,  
они обретут разум мастера.*

КИТАЙСКАЯ ПОГОВОРКА



# 4

## Ключевые стратегии решения задач

Принятие решений, решение задач и творческое мышление похожи тем, что все это — формы эффективного мышления. Но между ними есть и различия. Например, вы можете думать творчески — то есть предлагать оригинальные идеи, не принимая решений и не решая задач. Основная тема этой главы — решение задач.

## Чем задачи отличаются от решений

Что такое «задача»? Английское слово «problem», которое можно перевести не только как «проблема», но и как «задача», тоже происходит из греческого языка и буквально означает «нечто, брошенное перед вами». Когда-то древнегреческие наставники «бросали» своим ученикам загадки или вопросы вроде тех, что были рассмотрены в первой главе: «Девять точек», «Шесть спичек» и «Кто хозяин зебры?». (Кстати, нашло ли ваше глубинное мышление решения — в том числе и дополнительные — двух первых задач?)

Вы должны были заметить, что подобные задачи уже содержат в себе все элементы решения. А от вас требуется лишь должным образом расставить исходные данные. В этом смысле задача — скрытое решение.

В результате решения подобных задач ваша жизнь не изменится. Но принятие решения, как правило, влияет на жизнь: оно открывает возможности для перемен. Какие-то из них могут быть запланированы заранее, желаемы, ожидаемы или по крайней мере предсказуемы, другие — нет. Скажем, от того, разгадаете ли вы кроссворд, ваша жизнь вряд ли изменится.

Подобные «логические» задачи похожи на игры, да и в принципе, фактически любая игра — это набор задач. Ведь мы затеваем их ради изысканного удовольствия решить несколько задач. Как специалист по решению задач, вы должны обладать развитым интеллектом и аналитическими навыками, отточенными на решении многочисленных головоломок в своей профессиональной сфере. И все же искусство решения задач в этом узком смысле отличается от искусства принятия решений. В то же время тому, кто принимает решения, необходим гораздо более обширный набор умений и качеств.



Если отвлечься от загадок и игр, то задачи, с которыми мы сталкиваемся в реальной жизни, представляют собой различные препятствия, встающие между нами и нашей целью. Если, к примеру, вы решите покорить Эверест, возможно, все будет идти гладко, пока — буквально накануне вашего финального восхождения — на Южном Седле (гребне, ведущем к вершине) не разразится буря. Для других людей на планете Земля этот факт не станет проблемой и задачей. Более того, он перестанет быть проблемой и для вас, если вы передумаете, повернете назад и попытаетесь покорить какую-то другую вершину в Гималаях.

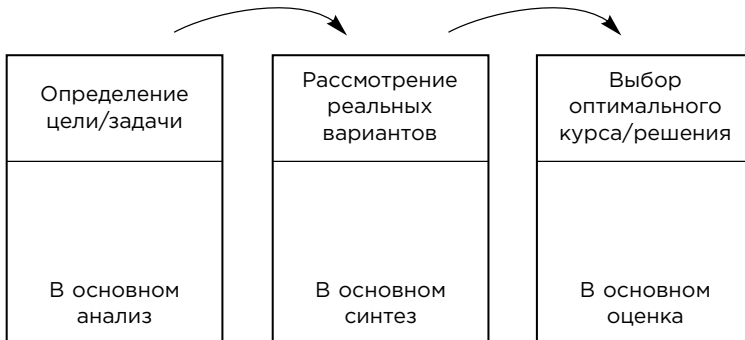
Таким образом, задача как препятствие или трудность на нашем пути всегда вторична по отношению к результатам принятия решения. Решение порождает задачи. Один из способов их «преодоления» (или, скорее, избавления от нерешенной проблемы в вашем разуме) — это изменение решения, или хотя бы плана. Есть ли у вас план Б — для вашего подъема на гору в случае ухудшения погоды или неожиданного для этого времени года схода лавины?

Если вы остались верны вашему решению, значит, вместе с командой вы должны найти способ решения. Мыслительная схема, которая используется в данном случае, так похожа на процесс принятия решения, что можно создать для них единую модель.

## **Общая модель принятия решений и решения задач**

Если вам нужно преодолеть горный ручей, вы будете прыгать с камня на камень, зигзагами прокладывая себе путь до другого берега. Это не слишком аккуратный, но целенаправленный способ действия как и процесс мышления, происходящий в вашем мозгу. Но если вам нужно перевести команду через метафорическую реку, вам придется

построить хотя бы простейший мост, чтобы каждый знал, какое положение он занимает в дискуссии по принятию решения или решению задачи. (См. рисунок 4.1, ниже.)



**Рис. 4.1.** Модель моста

Вы можете заметить, что при переходе от одной фазы к другой требуемые навыки изменяются. В игру вступает новая функция со своим набором специфических умений. Эта модель полезна как для вашей команды, так и для вас лично. Она помогает всем оставаться в строю.

## Правильные вопросы

Ключевой навык при руководстве, участии в команде или при самостоятельном обдумывании чего-либо — это умение задавать правильные вопросы. Вопросы — ключи, «открывающие» разум. Вот какие вопросы вам стоит задать себе и другим.

### Понимание задачи

- Когда вы впервые почувствовали или поняли, что перед вами стоит задача и нужно принять решение?

- Сформулировали ли вы задачу или цель своими словами? (Помните: правильное определение задачи — это половина решения.)
- Есть ли другие определения задачи, достойные рассмотрения? Какие общие решения они предполагают?
- Четко ли вы осознаете, что вам надо сделать? В каком положении вы находитесь сейчас и где хотите оказаться?
- Изучали ли вы важные факторы? Нужно ли вам больше времени, чтобы получить дополнительную информацию? Известны ли вам имеющие отношение к делу аспекты политики, правила, ограничения и процедуры?
- Свели ли вы задачу к самому простому, но не упрощенному варианту?

### На пути к решению задачи

- Проверили ли вы все ваши основные предположения?
- Определили ли вы шорт-лист реальных вариантов всех возможных путей поиска решения?
- Можете ли вы исключить какие-то из них, чтобы сократить этот список?
- Если ни одно из решений или планов действия по отдельности не кажется вам правильным, можете ли вы объединить элементы двух или более решений, чтобы выработать эффективный путь к цели?
- Четко ли вы определили критерии отбора вариантов решения задачи?
- Вы все еще испытываете трудности с поиском решения? Тогда представьте себе конечный пункт, в котором хотите оказаться, и попробуйте вернуться оттуда к месту, где находитесь сейчас.
- Воспользуйтесь чужим опытом. Сталкивался ли кто-нибудь еще с такой же задачей? Как она была решена?

## Оценка и исполнение решения

- Использовали ли вы всю доступную информацию?
- Проверили ли вы ваше решение со всех точек зрения?
- Четко ли вы представляете себе все явные последствия?
- Есть ли у вас план исполнения решения с определенными датами?
- Реалистичен ли этот план?
- Есть ли у вас запасной план на случай непредвиденных обстоятельств?
- Когда вы планируете вместе с командой оценить ваше решение в свете приобретенного опыта?

Возможно, столь длинный список вопросов ошеломит вас. Но вы не должны задавать их все каждый раз, когда приходится принимать решение или решать задачу, ведь на некоторые из них у вас наверняка уже будет готовый ответ. Вам нужно выработать три уровня компетенции:

- *осознание* задачи или необходимости решения — актуальных или потенциальных. Держите ушки на макушке, чтобы ситуация не захватила вас врасплох;
- *понимание* того, в каком положении вы и ваша команда находитесь по отношению к задаче или решению. В какой вы фазе на модели моста (см. с. 65)? Нужен ли вам анализ информации или точная идентификация задачи или решения? Или вы уже можете рассмотреть реальные варианты?
- *умение* задать правильные вопросы правильным людям в правильный момент времени и протестировать истинное содержание ответов. Действия, основанные на подлинной информации, с большей вероятностью будут эффективными, чем действия, основанные на недостоверном восприятии реальности.

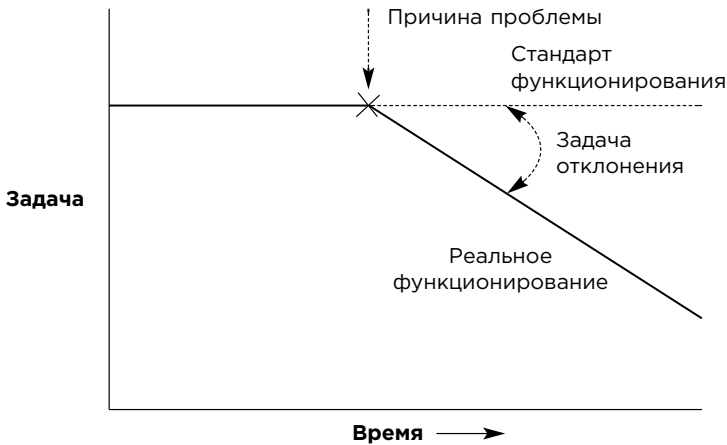
Все это может показаться вам тяжелой работой. Что ж, напомним вам слова Роя Томсона об «активном до боли» мышлении и «трудной утомительной работе». Да, да, это нелегко, но ведь весело! В этом и состоит суть жизни. Повторяю: ничто не приносит такого удовлетворения, как успешно решенная задача. И чем сложнее она была, тем больший душевный подъем испытаете вы вместе с командой, когда найдете решение. Поэтому наслаждайтесь принятием решений и решением задач. А чем больше удовольствия вы получите, тем сильнее захотите делать это снова и снова — и тем больше будете в этом совершенствоваться.

## **Подход к системным задачам**

Задачи типа препятствий составляют примерно 80% всех задач, с которыми сталкивается руководитель, но кроме них существуют еще и 20% системных задач. Конечно, если вы — технический специалист, эта пропорция будет обратной, и основную часть вашего рабочего времени будет занимать решение системных задач.

Система — это целое, состоящее из отдельных частей. Система может быть органической (ваше тело), механической (двигатель вашего автомобиля) или процессом (ваша система выставления счетов клиентам). Системная задача — это, по сути, отклонение от нормы. Можно изобразить данный процесс в виде двух линий (см. рисунок ниже). Чем больше разница между нормальным (как система должна работать) и реальным (что происходит на самом деле) функционированием, тем сложнее задача.

Основная стратегия в решении системных задач заключается в поиске точки отклонения и выяснении вызвавших его причин. Первым делом надо установить точное время и место критического отклонения. Что произошло? Когда?



**Рис. 4.2.** Системные задачи

Насколько сильным было отклонение? На кого оно повлияло? И так далее. Обратите внимание: здесь вам снова пригодится умение задать правильные вопросы, делая упор на точке отклонения на представленном выше графике.

### **УПРАЖНЕНИЕ 3: ФОРМУЛА ЖЕЛАНИЯ**

Выберите любую системную задачу, которая сейчас стоит перед вами, и потренируйтесь задавать о ней вопросы: «Кто?», «Что?», «Где?», «Когда?», «Почему?» и «Как?». Можете ли вы точно указать момент отклонения от нормальной работы системы?

После этого запишите возможные причины и начинайте по очереди вычеркивать те, «невинность» которых можете доказать. В конце концов у вас должно остаться два-три «подозреваемых».

Установив, где и когда возникло отклонение, вы должны определить его причину или причины. Без этого вы не сможете решить системную задачу. Лечите причину, а не симптомы, если это возможно.

Plastec Ltd. — компания — производитель пластиковых контейнеров — обнаружила, что среди ее продукции растет процент брака: изделия трескаются.

Проектная группа подробно изучила процесс производства и выявила точки отклонения: смену поставщика и неудачную очистку чанов для хранения пластмассы. Новый поставщик использовал эти чаны, и пластик оказался загрязненным. После определения причины проблемы были предприняты меры, чтобы избежать повторения подобной ситуации. И проблема больше не возникала.

Избегайте ловушки единственной причины. В относительно простых задачах причина действительно может быть всего одна, но в более сложных случаях нежелательный эффект обычно вызван сочетанием двух или трех причин. Вы наверняка заметили, что в случае с Plastec Ltd. проблему породило сочетание двух отклонений от нормы — появление нового поставщика и неудачная процедура очистки.

## **ИТОГИ ГЛАВЫ**

- Задачи бывают двух типов: препятствия, которые появляются на выбранном вами пути, и системные задачи.
- Существует общий подход к решению обоих типов задач и к принятию решений. Его можно сравнить с постройкой моста через реку, укрепленного на трех опорах:

*определение проблемы;*

*рассмотрение реальных вариантов;*

*выбор оптимального курса действий / решения.*

- Ключевой навык мышления, необходимый для эффективного решения задач, — это умение задать правильные вопросы сначала себе, а потом и другим. Вопросы — это ключи, с помощью которых наш разум открывает дверь к решению задачи, но они же могут эту дверь и запереть. «Действовать легко, — говорил Гете. — Думать — гораздо труднее».
- Лучший подход к системным задачам — рассматривать их как отклонения от ожидаемой нормы. Для постановки точного диагноза необходимо идентифицировать и установить точную природу этого отклонения, а также его причины. Решение — если оно существует — это устранение причины проблемы. Если справиться с причиной невозможно, то планом Б может стать максимальное снижение влияния проблемы на функционирование системы в целом.
- Для людей, которые хорошо умеют обращаться с молотком, любая задача — это гвоздь.

*Нельзя навязывать задаче свои взгляды; лучшие  
изучить ее, и со временем решение появится само.*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН





5

# Как генерировать идеи

*Поднимая новые вопросы, используя новые возможности и рассматривая старые задачи с новой точки зрения, включайте творческое воображение.*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Бывает, вы застреваете в процессе решения задачи: выясняется, что методики, которыми вы успешно пользовались в прошлом, почему-то больше не работают. Вы снова и снова набрасываетесь на задачу, словно терьер, и тем самым, возможно, просто углубляете яму, на дне которой ничего нет. Не исключено, что вам стоит копать в другом месте: применить более творческий подход.

## Мозговой штурм

Наиболее известный и самый используемый метод креативного мышления — мозговой штурм. Он был придуман в 1930-х годах, так что у него долгая история — и это свидетельствует о его успешности. Вы можете применять его принципы, когда размышляете в одиночку, но гораздо лучше он работает в команде.

При мозговом штурме не отсекайте сразу же очевидное решение: оно может оказаться лучшим. Кстати, оно может быть понятно не каждому, и довольно часто очевидная идея превращается в нечто не столь банальное. Кроме того, не бойтесь повторений и никого не обвиняйте в их использовании: это форма негативной критики, которой стоит избегать. Одна и та же идея в разные моменты мозгового штурма может запустить разные реакции.

Возьмем в качестве примера обычную скрепку. За пять минут мозгового штурма один человек предложил следующие способы ее использования.

Ершик для курительной трубки

Приспособление для чистки ногтей

Застежка для галстука

Основа для ватной палочки

Закладка для книги

Маленький дырокол

Отвертка

Рыболовный крючок

Заменитель пряжки на бретельке бюстгальтера

Проволока

для предохранителя

Приспособление

для открывания конвертов

Боеприпас для рогатки

Зубочистка

Запонка

Украшение

Приспособление для чистки печатной машинки

Приспособление для снятия напряжения («четки для нервных»)

Заменитель язычка на молнии

Предполагаю, что вы могли бы справиться еще лучше! Хотите попробовать? Вначале ознакомьтесь с приведенными ниже рекомендациями.

#### **УПРАЖНЕНИЕ 4:** **НАВЫКИ МОЗГОВОГО ШТУРМА**

Возьмите ножницы и придумайте 50 способов их использования — помимо разрезания чего-либо.

У вас есть десять минут. Записывайте ваши идеи. Если через некоторое время процесс застопорится, возвращайтесь в его начало и развивайте первые десять вариантов.

### **Рекомендации по мозговому штурму**

Не торопитесь  
с суждениями

Дайте своему воображению зеленый свет, придержав на будущее критическую оценку возникающих идей. Принимайте эти идеи, не вынося о них суждений.

Приветствуйте  
свободу мысли

Отпустите тормоза своего разума и отдайтесь творческому потоку. Чем необычнее идея, тем лучше: потом ее можно будет подкорректировать и свести к чему-то реальному. А вот добавить оригинальности банальной задумке гораздо труднее.

Стремитесь  
к количеству

Чем больше у вас устриц,  
тем вероятнее, что в одной  
из них найдется жемчужина.

Объединяйте  
и совершенствуйте

Прислушайтесь к идеям других:  
можете ли вы развить их? Чужие  
идеи могут стимулировать ваши  
воспоминания или разбудить  
спящие клетки мозга, ответ-  
ственные за ваше глубинное  
мышление.

Не редактируйте

Не нужно скупулёзно разра-  
батывать или формулировать  
идеи. Выдавайте все, что придет  
на ум, не «причесывая». Только  
подробно все записывайте.

Одна из главных причин эффективности мозгового штурма в том, что он избавляет нас от «функциональной фиксированности». Например, мы уверены в том, что у предмета есть лишь одна функция и только для нее он и предназначен. Запретив использование этой всем известной функции (в случае с ножницами это разрезание), вы освободите своей разум, чтобы он мог рассмотреть другие возможности. Вот если правильно приспособить ножницы, они могут послужить интересным геометрическим инструментом. Или возьмем, к примеру, штык, находящийся на вооружении современной Британской армии. Знаете ли вы, что он специально устроен так, чтобы вместе со своими ножами составлять инструмент для разрезания проволоки? А известно ли вам о его третьей (официальной!) функции — открывалки для бутылок?

*У британской Pilkington Brothers Limited (один из крупнейших в мире производителей строительной и автомобильной стекольной продукции) возникла техническая проблема. Перед сходом с конвейера, во время последней проверки, в лобовом стекле для автомобиля были обнаружены мельчайшие капли воды. Это был явный дефект! В результате мозгового штурма менее чем за пять минут было выдвинуто 29 идей насчет того, как такое могло произойти. После сбора информации и доработки три из этих идей стали использовать в системе, и проблема была решена.*

*У Н. J. Heinz в США возникла маркетинговая проблема. Компания хотела, чтобы промоматериалы быстрее доходили до потребителей. В результате мозгового штурма возникло 195 идей. После их оценки восемь сразу же были пущены в ход. Один из сотрудников Heinz, вспоминая несколько случаев с обсуждением каких-то проблем в группе, сказал: «Мозговой штурм дает больше идей, причем лучшего качества, чем наш специальный комитет по результатам десяти своих заседаний».*

Основополагающий принцип мозгового штурма прост. Пожалуйста, вернитесь к главе 1 и трем функциям разума — анализу, синтезу и оценке. Так вот, мозговой штурм заставляет сознательно разделить синтез и оценку — ведь наши оценки часто бывают негативными и преждевременными. Они, как весенние заморозки, способны убить «бутоны» интересных идей. Как метко высказался Жан-Поль Сартр, «часто критицизм собирает в саду одновременно и цветы, и гусениц». Отложенные суждения во время мозгового штурма — это приглашение придерживаться определенной ментальной дисциплины. Для анализа и оценки еще будет время и место, но сейчас дайте воображению расправить крылья!

## Как проводить мозговой штурм

В нем должно участвовать не более 10 человек. Кто-то из них может быть специалистом в данной области, другие — нет: оптимально подойдет сочетание профессионалов и людей со стороны. В идеале они должны быть заранее знакомы с техникой мозгового штурма. Основные этапы проведения мозгового штурма:

- определите задачу (воспользовавшись вашими навыками анализа и инструктажа);
- помогите людям понять задачу, познакомив их с обстоятельствами и историей проблемы;
- кратко определите цель: «Какими способами мы можем...?»;
- проведите небольшую разминку на примере типичной задачи или объекта;
- устройте собственно штурм: попросите предложить, к примеру, 70 идей за 20 минут. Один из участников должен записывать все идеи. Дайте людям время подумать молча. Следите, чтобы никто не высказывал критических замечаний. Стимулируйте «перекрестное оплодотворение»;
- установите критерии отбора реальных идей. Выберите лучшие;
- задайте вопрос от противного: «В каких случаях эта идея не сработает?».

Оптимальное время для мозгового штурма около 40 минут. Но после этого участники должны продолжать думать над задачей и высказывать новые предположения по мере их появления. В результате мозгового штурма их глубинный разум усиленно работает, так что новые идеи могут появиться в самый неожиданный момент.



Ведущий американский производитель пазлов устроил мозговой штурм, чтобы собрать идеи о том, какие изображения можно было бы использовать для пазлов. Участники штурма предложили несколько стоящих идей, но среди них не было выдающейся. Через месяц один из участников попал в Вашингтоне на временную выставку сокровищ Тутанхамона. Его поразила золотая маска фараона, и он подумал: это же замечательная идея для пазла! И оказался прав — «Маска Тутанхамона» побила все рекорды продаж пазлов в США.

## **ИТОГИ ГЛАВЫ**

- Для творчества необходимо воображение или оригинальные идеи. Креативное мышление — это та его часть, что производит новые идеи.
- «Творческие люди, — писал поэт Уильям Пломмер, — способны распознавать отношения между мыслями, вещами или формами выражения, которые кажутся совершенно неродственными, и объединять их в новые формы — *связывать то, что вроде бы никак не может быть связано*».
- Мозговой штурм — полезная методика генерирования идей. Вы можете практиковать его в одиночестве или в команде. Его суть состоит в том, чтобы построить в разуме временную стену между функциями анализа/синтеза и (критической) оценкой.
- Идеи редко рождаются полностью сформированными и в подарочной упаковке. Попрактиковавшись немного, вы можете научиться *разрабатывать*

*идеи, находить рациональное зерно в чьих-то полу-сформулированных идеях и развивать их до полноценных плодов. По той же причине давайте другим возможность разрабатывать ваши идеи — это нужно для общего блага. Права на интеллектуальную собственность правды принадлежат одному Господу Богу.*

- «Я начинаю там, где остановился мой предшественник», — говорил изобретатель Томас Эдисон.
- Творчество — нежный цветок. От похвалы он легко может расцвести, но малейшее неодобрение так же легко заставит его завянуть. *Каждый из нас способен генерировать идеи больше и лучше, если его усилия будут поощряться.*

*Креативное мышление процветает в условиях взаимной стимуляции, обратной связи и конструктивной критики. А это поистине творческое сообщество.*

АНОНИМНЫЙ АВТОР



6

**Мышление  
вне рамок**

Не умаляя достоинств мозгового штурма — метода, который знакомит нас с парой фундаментальных принципов креативного мышления, — надо сказать, что не все исчерпывается им. Чтобы развивать творческий подход к решению задач, вам нужно познакомиться со стратегиями, описанными ниже, и научиться использовать их.

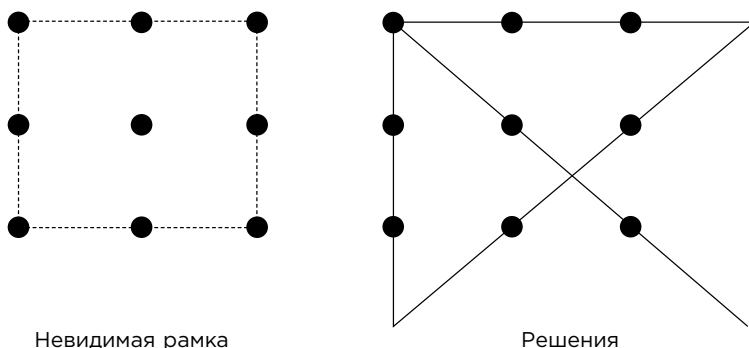
## Вперед, к более креативному подходу

Мозговой штурм направлен на подрыв одной из подсознательных установок — той, которая отвечает за убеждение, что молотки служат только для забивания гвоздей, а ножницы — для разрезания. Но это не единственная форма подсознательной установки, которая ограничивает свободу вашего мышления. Есть и другие.

Давайте вспомним задачи из первой главы про девять точек и шесть спичек. Многие люди не могут справиться с первой из них, потому что подсознательно заключают точки в невидимую рамку. Они пытаются решить задачу, не выходя за ее пределы, но такого решения не существует. Если же вы освободитесь от ограничений, которые придумали сами, найти решение будет очень легко. (См. рис. 6.1.)

Кстати, впервые я предложил эту задачу в 1969 году в книге «Обучение принятию решений» (Training for decisions). Оттуда и пошло новое для английского языка выражение «thinking outside the box», «мышление вне рамок».

Для второй задачи существует такая же подсознательная установка. Люди *предполагают*, что они должны соорудить

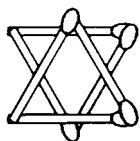


**Рис. 6.1.** Решение задачи о девяти точках

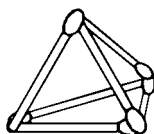
из шести спичек четыре равносторонних треугольника, располагая их строго в одной плоскости. Но на самом деле, если сделать один маленький шаг за границы установки и положить спички поверх друг друга, можно найти первое решение. А если выйти за рамки двухмерности и попробовать использовать объем, то получится самое элегантное решение.

Пожалуйста, не поймите меня неправильно: невозможно думать, не *строя предположений*. Но это должны быть сознательные предположения. А если они окажутся неудовлетворительными, от них можно отойти. Предположения, которые загоняют вас в ловушку, бессознательны. Это ограничения, о которых вы сами не задумываетесь, — и именно поэтому для эффективного мышления необходимо социальное взаимодействие. Нам нужен критический взгляд других людей, чтобы удалить «фильтры» со своего восприятия.

Звезда Давида



Пирамида



**Рис. 6.2.** Решение задачи с шестью спичками

Однажды старшему менеджеру британского отдела маркетинга компании Hoover (производителя бытовой техники) пришла в голову «блестящая» идея: простимулировать покупательский интерес к продукции компании, предложив потребителям возможность получить бесплатный авиабилет. Решение оказалось поистине катастрофическим. Примерно 200 000 человек воспользовались предложенной схемой, и это обошлось компании примерно в 48 миллионов

фунтов стерлингов. 127 человек потребовали компенсации через суд, так что Hoover оказалась под угрозой выплаты еще нескольких миллионов фунтов. Президент европейского отделения компании потерял свой пост с зарплатой 500 000 фунтов в год, а американские владельцы поспешили продать компанию по бросовой цене. Трудно придумать более неудачное решение!

Почему такое стало возможным? Потому что менеджеры Hoover приняли *ложную установку*. Они недооценили покупателей! Предложение получить бесплатный авиаперелет было напечатано на вкладыше в упаковке техники Hoover самым мелким шрифтом, а условия получения призов были очень сложными. Жесткие ограничения, строгие правила — все это было использовано специально для того, чтобы отбить у потребителей охоту преодолевать сложности ради бесплатного билета на самолет. Но людей, которых не испугали сложные процедуры и которые выполнили все условия, оказалось предостаточно, чтобы поставить компанию на колени.

Пусть эта правдивая история напоминает вам о том, как важно не идти на поводу у подсознательных установок. Не дайте им стать подводными рифами, что пробьют днище вашего судна.

## Расширяйте поиски решения

Мое понятие «мышления вне рамок» связано с концепцией нестандартного мышления. Ее автор — известный мыслитель и писатель Эдвард де Боно — описал ее в 1968 году в книге «Пятидневный курс мышления» (*The Five Day Course in Thinking*). Нестандартное мышление означает отказ от стандартного пошагового подхода. Это взгляд на задачу, так сказать, «сбоку».



| <i>Обычное («вертикальное») мышление</i>    | <i>Нестандартное (латеральное) мышление</i> |
|---|---|
| Выбирает                                    | Изменяет                                    |
| Ищет правильное                             | Ищет то, что отличается                     |
| Одна вещь следует за другой                 | Совершает намеренные прыжки                 |
| Концентрируется на релевантности            | Приветствует вмешательство случайности      |
| Двигается в наиболее вероятных направлениях | Исследует наименее вероятные направления    |

Нестандартное (или латеральное) мышление часто переворачивает естественный или логичный ход вещей с ног на голову. Например, на заре автомобилестроения группы рабочих переходили от одной машины к другой, по очереди собирая их из деталей. Генри Форд в корне изменил процесс. Он подвесил остоны машин на ремни и начал провозить их перед рабочими — так появился прототип современного сборочного конвейера.

Думать нестандартно — очень полезно, потому что зачаток решения задачи может лежать за пределами рамок, в которых вы привыкли работать. По-настоящему творческие люди обладают широтой взгляда: они могут искать решение насущной задачи, не ограничиваясь своей сферой деятельности. Для этого они могут даже заглянуть далеко вперед во времени и пространстве. Когда живший в XVIII веке агроном Джетро Талл изобретал рядовую сеялку, он успешно использовал свой прошлый опыт игры на органе и креативно перенес технологию из одной отрасли в другую, вроде бы совершенно с ней не связанную. Однако большинство из нас склонны думать только в рамках своей специализации, а разделение труда лишь усугубляет эту ограниченность.

Всегда подвергайте сомнению общепринятые установки.

Как показывают задачки с точками и спичками, мышление, выходящее за привычные рамки, способно замечать установки, привычки или типичные способы мышления, которые всеми принимаются некритически, но при этом не имеют под собой никакой реальной основы. Многие из них мы берем на вооружение под влиянием общества, в котором живем. Это те повседневные нормы, которые мы принимаем за правду, даже не пытаясь их объективно исследовать. Начало фразы — «Как известно...» — звучит настолько авторитетно, что сомнений в ее продолжении не остается.

**КОГДА «ВСЕМ ИЗВЕСТНО», ЧТО НЕЧТО ВЕРНО,  
НА САМОМ ДЕЛЕ НИКОМУ НЕ ИЗВЕСТНО НИЧЕГО**

Энди Гроув, позже ставший председателем совета директоров компании Intel, всегда вспоминал высказывание одного из профессоров его колледжа: «Когда что-то якобы известно всем, это означает, что на самом деле никто ничего не знает». Он оставался верен этому принципу всю свою карьеру и часто приводил следующий пример, свидетельствующий о важности подобного отношения к «широко известным» вещам.

«Наша маленькая исследовательская группа в Fairchild лет 40 назад начала изучать характеристики поверхностных слоев, которые лежали в основе современных интегральных схем. В то время “всем было известно”, что поверхностные состояния — а это артефакт квантовой механики — должны мешать в создании таких чипов. Но оказалось, что никто ничего толком об этом не знал: мы так и не нашли никаких поверхностных состояний, только следовые загрязнения. Когда мы их идентифицировали и устранили, перед нами открылась дорога к индустрии микросхем будущего».

## Как использовать глубинное мышление

Нельзя заставить человека мыслить креативно. Если вы работаете над задачей и у вас ничего не получается, лучше на время «забыть» о ней и дать включиться в процесс вашему подсознанию — глубинному мышлению. Оно не работает строго по часам, хотя определенное время суток ему нравится больше. Ответ может прийти к вам посреди ночи.

Если вы осознали принцип глубинного мышления, перед вами может открыться более творческий подход к решению задач. Многие люди до сих пор даже не догадываются о том, что их глубинное мышление может выполнять важные мыслительные функции, например синтезировать разрозненные части и получать нечто новое и при этом целое. Также оно умеет устанавливать новые связи, пока сознательный разум занят совершенно другим.

Ваш разум похож на электронный почтовый ящик. Было бы здорово каждое утро получать аккуратные и упорядоченные сообщения от глубинного мышления. Но так, увы, не происходит: наш ящик работает как может, а не как удобно нам: он «просыпается» в непредсказуемое время дня и ночи.

Если вы долго мыслите в определенном ключе, но ничего не происходит, остановитесь. Вместо того чтобы продолжать тратить время, проанализируйте задачу снова и подумайте, нельзя ли посмотреть на нее под другим углом. Скорее всего, вы оказались в тупике из-за одного из препятствий на вашем ментальном пути, описанных на с. 92–93.

Процессы анализа задачи или определения цели сами по себе программируют мышление. В нашем мозгу почти сразу же возникают варианты возможных решений и способов действия. Если остановить этот процесс на какое-то время,

в дело вступят более глубинные участки мозга, способные внести в дело свой немаловажный вклад.

Для креативного мышления крайне важен *подготовительный этап*! Внимательный и четкий анализ, сознательное воображение или синтез (с помощью таких методик, как мозговой штурм в группе или в одиночестве), а также подключение оценивающей функции разума в позитивном ключе — все это закладывает основу для творческого мышления. (См. схему ниже.)

Если вы хотите устроить сеанс креативного мышления и планируете заняться этим с утра, то полезно подготовиться с вечера. Представьте, что вы декоратор в доме, где нужно выровнять стены, заделать в них дыры и положить грунтовку, прежде чем на следующий день начать красить.

## Процесс креативного мышления

- |            |   |
|------------|---|
| Подготовка | Тяжелая работа. Вы должны собрать и отсортировать нужную информацию, как можно тщательнее проанализировать задачу и исследовать возможные решения.  |
| Инкубация  | Это фаза глубинного мышления. Мыслительная работа — анализ, синтез и оценка — продолжается в подсознании. Задача разделяется на части, которые образуют новые сочетания. К ним могут присоединяться и другие «ингредиенты» будущей идеи, хранящиеся в вашей памяти. |
| Озарение   | Момент «эврики». Новая идея появляется на поверхности сознания, постепенно или неожиданно, словно рыба, выпрыгивающая из воды. Часто это случается, когда вы вообще   |

не думаете о задаче и находитесь в расслабленном состоянии.

**Оценка** В дело вступает функция оценки. Новую идею или решение необходимо протестировать. Это особенно важно, когда идея должна послужить основой для каких-либо действий.

Эту схему полезно держать в голове, но не забывайте, что в жизни мыслительный процесс куда более беспорядочен, чем показано в приведенной выше таблице. Отнеситесь к его фазам как к четырем нотам, которые можно сыграть в разной последовательности или объединить в сложные аккорды.

### **МОЦАРТ**

Лучшие идеи приходят ко мне, только когда я остаюсь наедине с собой, например во время ночной бессонницы, — писал Моцарт другу. — Откуда и как они появляются, я не знаю, а заставить их явиться ко мне специально не могу. При этом «пришедшая» ко мне музыка звучит в моей голове не последовательно: я как будто слышу все ее части сразу, одновременно.

## **Ментальные препятствия**

**Недостаток фактов** Если вы не уверены, что в вашем распоряжении имеются все релевантные факты, вы испытываете естественное нежелание продолжать. Проведите дополнительные исследования, и, возможно, перед вами снова откроется перспектива.

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Недостаток убежденности    | Возможно, вам сложно думать, потому что вы не уверены в ценности данного упражнения или способа, которым вам предлагают его выполнять. Постарайтесь заново переосмыслить свою цель.   |
| Отсутствие отправной точки | Возможно, задача кажется вам слишком большой и вы не знаете, с чего начать. Если так, начинайте с чего угодно, потом все можно будет подкорректировать. Энтузиазм появится только после начала работы.  |
| Отсутствие перспективы     | Возможно, вы рассматриваете задачу со слишком близкого расстояния, особенно если уже долгое время живете с необходимостью решить ее или постоянно тревожитесь о ней. Попробуйте оставить проблему на недельку и поговорите с людьми. Просто попытавшись объяснить задачу другому человеку, вы сможете сдвинуться с мертвой точки. Он поможет вам взглянуть на нее под иным углом. |
| Недостаток мотивации       | Достаточно ли сильно вы хотите, чтобы это произошло? Творческое мышление требует упорства и преодоления трудностей. Если вы слишком легко сдаетесь, это может указывать на то, что вам не хватает мотивации. Постарайтесь заново разжечь в себе желание работать и убедите себя, что работа очень важна.  |

Функция креативного мышления в процессе решения задач — придумывать новые идеи. Но не забывайте о том, что на определенной стадии необходимо подключить оценочную функцию. Вот шесть вопросов, которые вы должны

задать себе о каждой новой идее, решении или направлении действий:

- Действительно ли это ново?
- Подходит ли это для вашего случая и насколько это практично?
- Кто будет в этом задействован?
- Сколько это будет стоить?
- Сколько это поможет сэкономить?
- Требуется ли более формальная оценка?

Во времена быстрых перемен — а в такие мы как раз и живем — главную роль играют навыки креативного мышления. Если вы способны мыслить продуктивно и конструктивно, а также аналитически и логически, ваши процессы принятия решения и решения задач станут трехмерными.

### **ИТОГИ ГЛАВЫ**

- Один из самых ценных принципов в совершенствовании вашего творческого подхода к работе и жизни — учиться *мыслить вне рамок*. По сути это означает готовность подвергать сомнению те установки — часто бессознательные, — которые запирают птицу вашего мышления в клетке.
- Одна из форм мышления вне рамок — нестандартное, или латеральное, мышление. Его ценность в том, что порой решение задачи — по крайней мере его зачаток — лежит в сфере, отличающейся от той, в которой вы работаете.
- В формализации любого аспекта творческого процесса кроется опасность. Под угрозой находится хрупкий баланс между сознательным процессом

и естественными склонностями разума. Помните о последовательности процесса креативного мышления:

ПОДГОТОВКА

ИНКУБАЦИЯ

ОЗАРЕНИЕ

ОЦЕНКА

- Инкубация — сидение на яйцах в ожидании появления птенцов-идей — это метафора для работы глубинного мышления. У каждого из нас есть целенаправленное и способное нам помочь глубинное мышление, мы различаемся лишь способностью его использовать.
- «В творческом состоянии, — пишет романист Э.М. Форстер, — человек выходит за рамки обычного себя. Он опускает ведро в колодец своего подсознания и извлекает оттуда то, что обычно ему недоступно. Человек добавляет это к своему привычному опыту, и из такой смеси рождается нечто новое».

*Интеллект мало помогает в момент открытий. Сознание должно совершить прыжок — можете называть его интуицией или как угодно еще, — и тогда решение приходит к вам неизвестно как и почему.*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН





7

# РАЗВИТИЕ НАВЫКОВ МЫШЛЕНИЯ

Уинстон Черчилль однажды сказал: «Я всегда готов учиться, но мне не нравится, когда меня учат». На самом деле, если вы учитесь, значит, вас учат — вернее, вы сами учите себя. Был бы в наше время жив Сократ, он, несомненно, мог бы научить нас всех мыслить, но его с нами нет. Принятие решений и творческое решение задач не являются школьными или университетскими предметами; в этой сфере не существует формальных знаний, поддержанных эмпирическими исследованиями. Поэтому, если вы по-настоящему хотите совершенствовать свои мыслительные навыки, ваша задача — саморазвитие. В этой главе мы рассмотрим некоторые основанные на здравом смысле рекомендации, которые помогут вам следовать по этому пути.

## Что такое эффективное практическое мышление

Первое, что вы должны сделать, — сформировать четкую картину того, каким мыслителем вы хотите быть. В один прекрасный день это представление подействует на вас, как магнит. Помните, мы говорили о том, что в некоторых случаях полезно перенестись в воображении в точку, куда вы хотите попасть, а потом попытаться пройти этот путь в обратном направлении?

Вы можете проделать это, мысленно перечислив все качества, знания и функции или навыки, которые хотели бы приобрести к той или иной дате. Но, честно говоря, такой способ не всегда срабатывает: например, для меня это слишком академично. Я предлагаю более простой метод, который подошел бы даже первобытному каннибалу из Южного моря.

В упражнении 5, приведенном ниже, я предлагаю вам вспомнить людей, чьими мыслительными навыками вы восхищаетесь. Это могут быть персоны, которых вы знали лично, или те, о чьей жизни более-менее глубоко осведомлены (то есть прочитали больше одной их биографии). В правой колонке запишите как можно лаконичнее и конкретнее те умения, которые вас впечатлили и которые вы хотели бы «поглотить» и «переварить», чтобы они стали частью вас. Можете, например, записать ключевые высказывания какого-нибудь выдающегося человека, которые отражали бы его практическую мудрость.

Уделите этому упражнению достаточно времени и постарайтесь охватить различные функции эффективного мышления (анализ, синтез и оценку) и его прикладные формы (принятие решений, решение задач и творческое мышление). Вам же не захочется есть блюдо, состоящее только из одного ингредиента?

### УПРАЖНЕНИЕ 5: ВАШИ ЛИЧНЫЕ НАСТАВНИКИ В НАВЫКАХ МЫШЛЕНИЯ

| Имя   | Навык мышления |
|-------|----------------|
| ..... | .....          |
| ..... | .....          |
| ..... | .....          |
| ..... | .....          |
| ..... | .....          |
| ..... | .....          |
| ..... | .....          |
| ..... | .....          |
| ..... | .....          |
| ..... | .....          |

Кого можно выбрать в качестве наставника? Обычно люди сразу вспоминают кого-то из родителей, друга, партнера или босса, которые могут послужить примером того или иного навыка мышления. Если вам непросто набрать достаточное количество наставников, чтобы выполнить упражнение 5, отложите его на неделю-другую. Ваше глубинное мышление обязательно предложит другие имена и другие уроки — примеры влияния, которое, возможно, было для вас неосознанным.

Исходя из вашего списка мыслительных навыков, вы можете строить собирательный образ идеального практического мыслителя. Он должен обладать: А — аналитическими навыками; В — богатым и творческим воображением; С — способностью к гибкости и импровизации; D — экстраординарной способностью к точным суждениям в неопределенных и непредсказуемых ситуациях; Е — смелостью, чтобы

идти на рассчитанный риск; G — отсутствием высокомерия и открытостью для критики; H — решительностью в нужный момент; и I — способностью выносить двойственную ситуацию, пока момент для решения не созрел.

Конечно, идеального мыслителя, обладающего всеми этими навыками, не было, нет и не будет. Здесь уместно вспомнить притчу о мужчине, который искал по всему миру идеальную жену. Через несколько лет он ее нашел — но увы, она искала идеального мужа! Совершенство — вещь недостижимая, однако мастерство вполне возможно и реально.

Это упражнение тем не менее способно дать вам идеал, к которому можно стремиться. Выдающиеся мыслители в любой из сфер обычно однобоки — подобно атлетам, которые развивают только определенную группу мышц. Вы же знаете, что спринтеры не способны за рекордное время пробежать длинную дистанцию? Я не убеждаю вас в том, что вы должны стать полностью «сбалансированным» мыслителем, своего рода интеллектуальным «человеком всех сезонов». Лучше внимательно взгляните в ваше поле деятельности и подумайте, где вы хотите видеть себя на нем: а) через пять лет; и б) — через десять. Идеал, который вы вообразили, должен иметь отношение к вашей работе, но выбранные вами наставники-мыслители вовсе не обязательно должны принадлежать к той же отрасли. В противном случае я советовал бы вам расширить «спектр релевантности».

## **Убедитесь, что вы работаете в правильной сфере**

Что касается мыслительных навыков, то частично они являются ситуационными, а частично — универсальными и употребляются в разных видах деятельности. А вот приня-

тие решений и решение задач всегда привязаны к определенной сфере деятельности с ее знаниями, традициями, легендами и ценностям.

Однажды мы с Дмитрием Копино, основателем Dexion Plc, обсуждали мою книгу о мотивации. «Судя по моему опыту, — сказал он, — мотивировать людей очень трудно. Гораздо проще найти работников, которые уже мотивированы». Мне кажется, что этот принцип можно применить и к навыкам мышления. Нам сложно привить себе навыки, не свойственные нам от природы. Поэтому лучше выбирать сферу деятельности, которая подходит нашему интеллектуальному профилю. Так какая же работа подойдет именно вам?

## Ключевые факторы при выборе сферы деятельности

Каковы  
ваши интересы?

Интерес — это особое отношение к предмету, которому вы хотели бы уделять повышенное внимание. Получать новые знания и навыки гораздо проще в сфере, которая совпадает с вашими долговременными, естественными интересами.

Каковы ваши  
природные  
склонности?

Склонности — это ваши природные способности, то, к чему вы естественным образом предрасположены. В частности, склонность подразумевает способность легко приобретать тот или иной навык. Склонность может выражаться в разной степени — от наличия подлинного таланта до простого умения сделать что-то хорошо.

Какие факторы  
вашего  
темперамента  
имеют значение?

Темперамент также является важным фактором. Например, есть люди, которые чувствуют себя некомфортно в стрессовых и рискованных ситуациях. А именно такое состояние обычно связано с принятием решений. Другие же, наоборот, как будто получают от них наслаждение. Есть и те, кто предпочитают решать задачи, но не принимать решения.

Как правило, проще определить, для чего вы не подходите из-за отсутствия интереса, ментальных склонностей или особенностей темперамента — в общем, того, что необходимо для достижения хоть каких-то успехов в данной области.

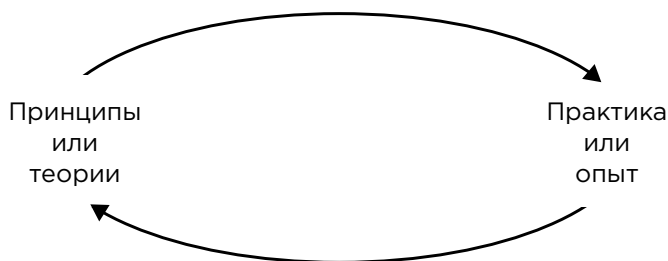
Теперь позвольте мне предположить, что вы работаете в подходящей для вас сфере. Ваши личные качества и склонности более или менее ей соответствуют. Иными словами, вы получили необходимые знания, профессиональные или технические навыки и с удовольствием делаете свое дело. Вы уже заложили основу успеха на командном, операционном и стратегическом уровнях лидерства. Вы завоевали уважение своих коллег. Теперь вам нужно сосредоточиться на более общих навыках процесса в принятии решений и решении задач. Как же их приобрести?

## **Как разработать собственную стратегию обучения**

Перед тем, как составить собственную «учебную программу», полезно вспомнить о ключевых процессах обучения. (См. рис. 7.1.)

Вспомните, что было сказано выше о мыслительных навыках, которые могут быть общими и ситуационными.





**Рис. 7.1.** Как мы учимся

Обучение происходит тогда, когда между этими полюсами проскакивает искра. Поэтому вам нужны и те и другие.

Принятие решений и решение задач занимают важное место в жизни любого человека, поэтому у каждого из нас имеется в этом большой опыт. А когда мы перемещаемся в профессиональную сферу и начинаем принимать решения и решать задачи, связанные с конкретным родом деятельности, у нас накапливается профессиональный опыт. Мы учимся на ошибках. У нас есть знания технических аспектов нашей работы — принципы или теории, — которые мы можем применять на практике. Как применить тот же метод обучения к навыкам мышления? Вот несколько практических советов.

- Прочитайте эту книгу еще раз и подчеркните все основные принципы. Отметьте звездочкой те модели или схемы, которые вы можете использовать. Постройте на их основании собственную теорию.
- Проведите инвентаризацию собственных мыслительных навыков применительно к сфере вашей деятельности. Какими сильными сторонами вы уже обладаете и в чем вам надо совершенствоваться?
- Вспомните троих выдающихся специалистов в принятии решений и решении задач в вашей области,

к которым вы можете обратиться. Попросите их о короткой беседе, чтобы определить, какие принципы — если таковые существуют — они сами применяли при развитии своих способностей практического мышления.

- Вспомните одно действительно неудачное решение, принятое в вашей организации за последние полтора года. Проведите его анализ и сформулируйте пять основных уроков, которые вы можете из него извлечь. Если хотите развить в себе моральную ответственность и смелость, пошлите ваше исследование кому-нибудь из руководства!
- Теперь выберите любую выдающуюся инновацию в вашей сфере, в вашей организации или за ее пределами. Под «инновацией» я подразумеваю любую новую идею, которая была успешно выпущена на рынок как новый (или обновленный) товар или услуга. Проанализируйте ее аналогичным образом и выведите пять-шесть важных уроков для творческого подхода к решению задач.
- Составьте список книг для чтения. «Ну конечно, рано или поздно он должен был это посоветовать!» — воскликнете вы. Но на самом деле я не собираюсь заставлять вас читать гору книг — вы только что прочитали эту. Если она вам понравилась и вы сочли ее ценной, читайте каждый год хотя бы по одной книге на тему лидерства (см. список рекомендуемой литературы) и по одной биографии выдающегося человека из вашей сферы деятельности. Подчеркивайте карандашом основные принципы. Вы же можете найти время на чтение одной книги за 52 недели года?
- Записывайте все накопленные вами принципы, примеры, практические советы, цитаты и краткие ана-

литические заметки в тетрадь (или куда вам будет удобно). По мере того как записи будут пополняться, берите их с собой в поездки, чтобы по пути перечитать и поразмышлять над ними.

- Пользуйтесь любыми возможностями посещать курсы или семинары, на которых вам могут предложить ноу-хау по эффективному мышлению. К примеру, вы должны быть в курсе того, что информационные технологии способны (или не способны) дать вашей отрасли, и владеть необходимыми компьютерными навыками.
- Наконец, изо всех сил старайтесь получить от людей критические отзывы о ваших умениях в принятии решений и решении задач. Чтобы учиться чему-то, вам необходима любая критика, даже самая резкая. Это самая трудная часть самообучения, но не забывайте спортивный лозунг: «Без боли нет достижений». Ваши критики, вне зависимости от их мотивов или манер, оказывают вам подлинно дружескую услугу. Просеивайте их комментарии сквозь мелкое сито и ищите золотой песок правды.

В любой программе самостоятельного обучения ключевую роль играет ваш личный опыт. От этого никуда не денешься. Но если вы будете полагаться *только* на свои «жизненные университеты», то к моменту их окончания вы станете уже слишком стары, чтобы сполна воспользоваться преимуществами такого образования. К тому же плата за обучение будет слишком высока. Эта книга, несмотря на свой скромный объем, дает ключевые схемы и принципы, которые помогут вам сократить время на обучение.

Вы сможете развивать как свои знания о навыках, задействованных в процессах принятия решений и решении задач,

так и вашу способность применять эти знания в любых ситуациях. Но помните, что даже самые сложные задачи можно решить и получить от этого удовольствие. И таких решений на вашем пути будет немало. Удачи вам!

### **ИТОГИ ГЛАВЫ**

- «Знания не ценнее слухов, пока они не закрепятся в мускулах» — гласит папуасская поговорка. Воспринимайте ваш разум как мышцу — или группу мышц. Эта книга может служить вводным курсом в науку развития «мыслительных» мышц, но за тренировки отвечаете вы сами. Готовы к этому?
- Не воспринимайте *мышление* как тяжелый и болезненный труд. Если вы считаете именно так, то вряд ли захотите формировать и оттачивать свои мыслительные навыки. Думать — это весело и интересно, даже если — особенно если — возникающие перед вами трудности кажутся непреодолимыми.
- Вы скорее добьетесь эффективности как практический мыслитель, если найдете свое призвание, свою нишу в огромном профессиональном мире. Вы должны руководствоваться принципом выбора своего дела и отрасли на основании ваших *интересов, склонностей и особенностей темперамента*.
- «Я никогда не встречал человека настолько невежественного, — говорил Галилей, — чтобы мне нечему было у него поучиться». Особенно цените людей, знакомых вам лично или по книгам, которые могут научить вас мыслить.

- Вашей целью как мыслителя должна стать практическая мудрость — особенно к прикладной сфере принятия решений. Практическая мудрость — это сочетание интеллекта, опыта и нравственности.

*Больше всего знаний я получил не от тех, кто учил меня, а от тех, кто просто разговаривал со мной.*

Святой Августин

## Приложение

### Решение задачи

#### «Кто хозяин зебры?»

Решить эту задачу вам поможет аналитическое и логическое мышление — дедуктивная логика — и упорство! Это необходимо для составления таблицы.

Примерно на середине процесса решения вам попадутся две «развилки», где надо будет совершить ментальный «прыжок». Единственный способ выяснить, каким путем следовать дальше, — это метод проб и ошибок. Если вы выберете неверный путь и зайдете в тупик, то просто повернете назад и отправитесь в исходную точку, к развилке. Теперь вы понимаете, почему мировой рекорд по решению этой задачи составляет 10 минут!

Ниже приводится один из способов решения задачи.

Давайте последовательно проработаем факты с 1 по 15.

Сосредоточьтесь на тех подсказках, для которых возможно единственное соответствие. То есть:

1. Дано: пять домов. Двери у всех пяти покрашены в разные цвета, в них живут люди разных национальностей вместе с пятью разными домашними животными. Каждый из них пьет определенный напиток и ест определенную еду.
9. Жилец дома, который находится посередине, пьет молоко.
10. В первом доме слева живет норвежец.
15. Норвежец живет по соседству с домом с синей дверью.

Теперь поищите утверждения, для которых есть два возможных варианта. Это — первый ментальный прыжок. Такое утверждение одно:

6. Дом с зеленой дверью находится справа (для вас) от дома с дверью цвета слоновой кости.

Если вы поместите дверь цвета слоновой кости посередине, чтобы зеленая дверь была справа, ответ будет неверным, но вы все равно сможете продвинуться дальше, чтобы узнать, кто пьет воду. Однако дальше у вас ничего не получится.

Если же вы поместите дверь цвета слоновой кости в четвертый дом, чтобы дом с зеленой дверью был крайним справа, это будет правильно и тогда вы сможете продолжать логические рассуждения, потому что у вас появятся еще факты с однозначным соответствием. Вот они:

2. Австралиец живет в доме с красной дверью.
4. Жилец дома с зеленой дверью пьет кофе.
8. Жилец дома с желтой дверью ест яблоки.
12. Человек, который ест яблоки, живет рядом с тем, кто держит лошадь.

Теперь снова поищем утверждения с двумя вариантами соответствия. Это второй ментальный прыжок. У нас есть еще одно такое утверждение:

3. Итальянец держит собаку.

Если вы поместите итальянца в дом с зеленой дверью, это будет неправильно, но вы все равно сможете ответить на вопрос, кто пьет воду.

Если же вы поместите итальянца в дом с дверью цвета слоновой кости, то будете правы и сможете продолжать логические рассуждения, потому что у вас появятся еще факты с однозначным соответствием. Вот они:

5. Украинец пьет чай.
13. Тот, кто ест кексы, пьет апельсиновый сок.

Таким образом, получается, что воду пьет норвежец.

14. Японец ест бананы.

7. Тот, кто ест грибы, держит улиток.
11. Человек, который ест лук, живет рядом с тем, кто держит лису.

Таким образом, мы получили, что хозяин зебры — японец.

Другой вариант решения этой задачи — составить таблицу, используя не номера домов по порядку, а национальность жильцов:

|                 |          |          |            |                            |         |
|-----------------|----------|----------|------------|----------------------------|---------|
| <b>Дверь</b>    | желтая   | синяя    | красная    | цвета<br>слоновой<br>кости | зеленая |
| <b>Жилец</b>    | норвежец | украинец | австралиец | итальянец                  | японец  |
| <b>Животное</b> | лиса     | лошадь   | улитки     | собака                     | зебра   |
| <b>Напиток</b>  | вода     | чай      | молоко     | апельси-<br>новый сок      | кофе    |
| <b>Еда</b>      | яблоки   | лук      | грибы      | кексы                      | бананы  |





# Список рекомендуемой литературы

- Alder, H. (1995) *Think Like a Leader: 150 top business leaders show you how their minds work*, Piatkus, London
- De Bono, E. (1968) *The Five Day Course in Thinking*, McGraw-Hill, Maidenhead (Боно Э. де. Развитие мышления. Три пятидневных курса (аудиокнига).)
- De Bono, E. (1971) *Lateral Thinking for Management*, McGraw-Hill, Maidenhead
- De Bono, E. (1971) *The Use of Lateral Thinking*, Penguin, London (Боно Э. де. Рождение новой идеи. — М.: Издательская группа «Прогресс», 1976.)
- De Bono, E. (1985) *Six Thinking Hats*, Penguin, London (Боно Э. де. Управление мышлением. — Мн.: Попурри, 2010.)
- Buzan, T. (1974) *Use Your Head*, BBC Publication, London (Бьюзен Т. Научите себя думать. — Мн.: Попурри, 2018.)
- Culligan, M. J., Deakins, C. S. and Young, A. H. (1983) *Back to Basics Management*, Facts on File, New York
- Dawson, R. (1994) *Make the Right Decision Every Time*, Nicholas Brealy, London
- Drucker, P. (1966) *The Effective Executive*, Harper & Row, New York
- Drucker, P. (1967) *The Practice of Management*, Heinemann, London
- Kepner, C. H. and Tregoe, B. (1965) *The Rational Manager*, McGraw-Hill, London
- Koestler, A. (1964) *The Act of Creation*, Hutchinson, London
- Rawlinson, J. G. (1983) *Creative Thinking and Brainstorming*, Gower, Aldershot
- Thomson, R. (1975) *After I Was Sixty*, Hamish Hamilton, London

## Книги того же автора

*Develop Your Leadership Skills* (2016), Kogan Page, London

*Effective Decision Making* (1985), Pan Macmillan, London

*Effective Innovation* (1996), Pan Macmillan, London

*Effective Leadership Masterclass* (1996), Pan Macmillan, London

*How to Grow Leaders* (2009), Kogan Page, London

*The Inspirational Leader* (2009), Kogan Page, London

*The John Adair Lexicon of Leadership* (2011), Kogan Page, London

*Leadership and Motivation* (2009), Kogan Page, London

*The Leadership of Muhammad* (2010), Kogan Page, London

*Not Bosses, But Leaders* (2009), Kogan Page, London

Адэр Джон

# **ДУМАЙ КАК ЛИДЕР**

Алгоритм  
принятия решений

Главный редактор С. Турко

Руководитель проекта А. Деркач

Корректоры Е. Чудинова, С. Чупахина

Компьютерная верстка А. Абрамов

Дизайн обложки Ю. Буга

Подписано в печать 27.03.2019. Формат 60×90 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 7,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина Паблицер»

123060, Москва, а/я 28

Тел. +7 (495) 980-53-54

[www.alpina.ru](http://www.alpina.ru)

e-mail: [info@alpina.ru](mailto:info@alpina.ru)

Знак информационной продукции  
(Федеральный закон № 436-ФЗ от 29.12.2010 г.)

0+

Отпечатано в АО «Первая образцовая типография»,  
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»  
432980, г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14