

**Майкл Микалко**  
**Рисовый штурм и еще 21 способ мыслить нестандартно (Часть\_2)**

**Содержание данного материала защищено авторскими правами. Любые действия, кроме чтения, в отношении него могут быть осуществлены только с согласия правообладателей.**

## Глава 21

### «Умный Тревор»

*Кто не развивает в себе предусмотрительность, облегчает задачу своим противникам и наверняка будет захвачен.*

*Сунь-цзы*

Мой друг «умный Тревор» как-то сказал: «Когда выдающийся, достигший успеха в своей области специалист утверждает, что то или это возможно, он почти всегда оказывается прав. Когда же он утверждает, что то или это невозможно, он обычно ошибается». Вот мнения некоторых известных экспертов.

Чарльз Дуэлл, директор Патентного бюро США, 1899 год: «Все, что могло быть изобретено, уже изобретено».

Грувер Кливленд, 1905 год: «Чувствительные и ответственные женщины не хотят голосовать».

Роберт Милликен, лауреат Нобелевской премии по физике, 1923 год: «Очень маловероятно, что человек когда-либо сможет получить пользу от атомной энергии».

Лорд Кельвин, президент Лондонского королевского общества, 1895 год: «Существование летающих аппаратов тяжелее воздуха невозможно».

Прусский король предсказал отказ от железных дорог, поскольку «никто не будет платить большие деньги за то, чтобы добраться из Берлина в Потсдам за час, когда может сделать это бесплатно за один день на своей лошади».

Очень часто блестящие идеи с ходу отвергаются, так как кажутся нереальными. И это те самые идеи, которые впоследствии кажутся столь очевидными даже специалистам.

Сколько клавиш у пианино, столько рассказов о специалистах, не придавших значения новым идеям. Филип Рейс, немецкий изобретатель, в 1861 году сконструировал аппарат, который мог передавать музыку, и был очень близок к созданию аппарата для передачи речи. Но специалисты объяснили Рейсу, что в таком аппарате нет никакой необходимости, поскольку «вполне достаточно и телеграфа». Рейс забросил эту работу, а пятнадцатью годами позже Александр Грэхем Белл запатентовал свой телефон.

Бытует мнение, что чем больших высот как специалист вы достигаете в своей области, тем труднее даются вам новаторские идеи, даже не самые сложные. Это происходит потому, что, становясь высококлассным

специалистом, вы склонны сужать, ограничивать рамки мышления. Специализация подобна чистке только одного зуба. При этом вы, конечно, изучите зуб в мельчайших подробностях, но зато от вашего внимания ускользнут все остальные.

Ограничивая круг интересов рамками осуществляемой деятельности, специалисты ищут идеи лишь в границах своей профессиональной компетенции. Это можно проиллюстрировать с помощью следующего изображения двух серых площадей. Площадь справа кажется светлее левой.



Но если вы закроете карандашом границу между площадями, то увидите, что они не различаются по цвету. Иллюзия яркости создается самой границей.

То же происходит и с мышлением специалистов. Предметы или события они ограничивают рамками, создающими иллюзию правильности или неправильности, хотя на самом деле такие определения просто неправомерны. Сужая круг исследований, специалисты ограничивают и свои возможности.

У неспециалистов же недостаточно профессиональных знаний для возведения подобных границ. В результате они повсюду выискивают идеи. Именно поэтому крупные идеи обычно выдвигаются неспециалистами.

Возведение ограничений помешало «специалистам» из UNIVAC увидеть огромный рынок сбыта компьютеров. Компьютеры, говорили они, созданы для науки, а не для бизнеса. Аналогичные рассуждения привели к организации в 1905 году грандиозной кампании против использования новокаина дантистами. Как главный аргумент звучало утверждение, что фармацевты разработали новокаин для хирургов, а не для дантистов. Ограниченностью мышления объясняется и то, почему «специалисты» по доставке почты единодушно объявили ущербной концепцию экспресс-почты Фреда Смита. Они мотивировали это тем, что столь высокую цену никто не заплатит даже за необычайную скорость и надежность доставки.

Сэр Клайв Синклер, английский изобретатель микрокалькулятора и телевизора с плоским экраном, отдавал себе отчет в особенностях мышления специалистов. Синклер говорил, что, осваивая новый материал, он читает ровно столько, чтобы узнать основы и необходимые термины данной области. «Излишняя информация, – утверждал изобретатель, – лишь ограничивает мышление».

Излюбленная история «умного Тревора» о таких специалистах повествует о ксероксе. Честер Карлсон изобрел ксерографию в 1938 году, но в течение 20 лет ведущие американские корпорации, включая IBM и Kodak, проявляли, по словам Карлсона, «завидное отсутствие интереса» к его системе ксерокопирования. Ни упомянутые корпорации, ни специалисты по офисному оборудованию не видели рынка сбыта для ксероксов: «Да и кто будет покупать копировальные машины при таком изобилии и дешевизне копировальной бумаги?»

Итак, хотите получить свежие идеи – общайтесь с людьми (неспециалистами) из других областей науки, техники и т. д.

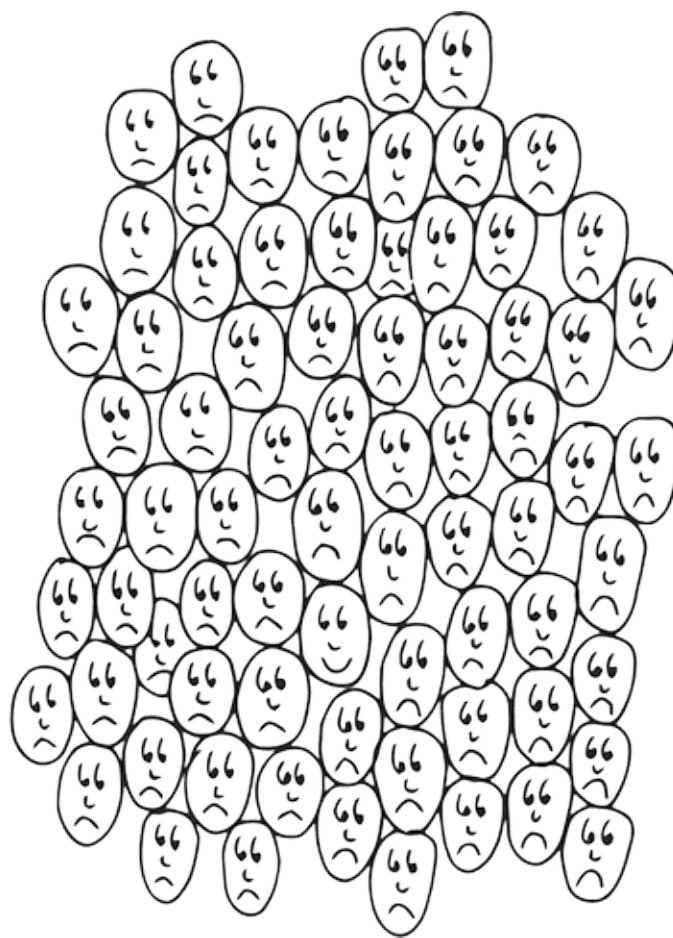
## ***ПЛАН ДЕЙСТВИЙ***

1. *Поговорите с представителем иной сферы деятельности, нежели ваша.* Причем случайность вашего выбора повышает шансы на то, что этот человек подарит вам уникальную идею. Если вы ищете способ увеличить товарооборот, спросите об этом священника, учителя, врача, бармена или девочку из отряда скаутов.

Фрэнку Пердью, утверждавшему, что «для выращивания нежного цыпленка нужен крутой парень», специалисты по птицеводству говорили: «Цыпленок – это всего лишь цыпленок, и покупают его только из-за дешевизны». Пердью устроился на работу в супермаркет и переговорил о цыплятах с сотнями проходящих туда домохозяек. Он открыл то, что ускользнуло от внимания специалистов, занимающихся изучением рынка, а именно: для покупателей цвет и неоципанное перье цыпленка гораздо важнее его стоимости.

Недавно один гинеколог представил новый прибор для оказания помощи при родах. Принцип работы прибора был придуман им во время разговора с дантистом перед осмотром зубов. Как только гинеколог изложил свою проблему, дантист тут же предложил ему нестандартный вариант устройства прибора.

2. *Окружайте себя людьми, с легкостью воспринимающими все новое.* Окружайте себя людьми, которые приветствуют оригинальные идеи и используют их в жизни. Эти люди будут разжигать ваше творческое воображение. Угадайте, какое лицо на рисунке ниже принадлежит «человеку с идеями»?



Итак, окружайте себя людьми:

- *всегда готовыми к творчеству – теми, кто способен предлагать альтернативные варианты решения и высказывать новые мысли обо всех и обо всем;*
- *живо интересующимися жизнью, стремящимися жить «на полную катушку»;*
- *некомпетентными в вашем деле, но такими, которых нельзя назвать ни невеждами, ни глупцами;*
- *остроумными и способными увидеть абсурдность вещей;*
- *с иной, нежели у вас, системой ценностей;*
- *часто путешествующими и уделяющими внимание всему, что встречается на пути;*
- *ненасытными в чтении.*

Составьте список друзей, соседей, родственников – всех, кто стимулирует ваше творческое воображение, и постарайтесь проводить с ними больше времени. Обсуждайте с ними свои проблемы и спрашивайте их мнение.

Руководитель одной сталелитейной компании обнаружил, что ему становится все труднее набирать людей для работы на заводе. Он

обсудил это со своим священником, который предложил подбирать сотрудников через местные церковные приходы. Для поиска прихожан, обладающих необходимой квалификацией, была сформирована «сеть» из трех церквей. Что любопытно, все направленные священниками кандидаты были приняты на работу. Руководитель был потрясен результатом. «Священники прислали отличных работников, – сказал он. – Служители церкви отсеивают лодырей, бездельников и никчемных бродяг, направляя к нам только законопослушных граждан с крепкими семьями, знающих, что такое рабочая этика».

3. *Используйте творческое воображение случайных собеседников.* У каждого человека имеется как минимум одна полезная для вас идея. Поистине революционную идею применения приводной цепи для велосипеда Х. Д. Лоусон почерпнул у одного из официантов своего любимого ресторана.

Некий владелец крупной сети мотелей случайно разговорился о своих делах с мусорщиком и услышал от него следующее: «Я бы на вашем месте продавал в своих мотелях пиццу. Вы не поверите, сколько коробок от пиццы мы видим в отходах из отелей». Едва мусорщик произнес слово «пицца», бизнесмен тут же представил себе рынок, упущенный им из виду. Наш бизнесмен установил во всех своих заведениях печи для пиццы, и результат был поразительным.

4. *Прислушивайтесь.* Джозеф Кеннеди, наслушавшись уличных разговоров (включая сетования чистильщика обуви), касающихся опасности биржевых спекуляций, успел изъять свои средства из оборота фондовой биржи до ее знаменитого краха в 1929 году. А тем временем специалисты вместе с ведущим йельским экономистом Ирвингом Фишером упорно твердили, что биржа находится в состоянии «высокой стабильности».

Вот, например, Фрида Каплан умеет слушать. Она основатель и президент Frieda's Finest – компании известной и процветающей. В сферу, где господствовала национальная продукция и отсутствовали новаторские идеи, она внесла свежую струю, убедив миллионы американцев покупать фрукты и овощи, о которых они и представления не имели. Каким образом? Каплан внимательно слушала окружающих. Главное ее правило: всегда держите дверь открытой, выслушивайте любого человека, что бы он вам ни рассказывал.

Однажды Фрида Каплан разговаривала с незнакомцем, который спросил, слышала ли она о так называемом китайском крыжовнике.

Каплан не встречала ничего подобного, но пообещала при первой возможности взглянуть на этот крыжовник. Через полгода, совершенно случайно, один брокер предложил ей партию китайского крыжовника. Это были небольшие, покрытые ворсинками, с виду совершенно непривлекательные фрукты зеленого цвета.

Но если что и нужно было в хорошей рекламе, так именно они. Фрида Каплан дала им новое имя – «киви», которое ей тоже подсказал незнакомец (название связано с известной новозеландской птичкой), и убедила владельца ближайшего ресторана включить в меню десерт из экзотического китайского фрукта. В то же время Каплан напечатала рекламные листки, объясняющие покупателям, что такое киви и с чем его едят.

Так благодаря умению слушать Фрида изменила рацион американцев.

## **Слушайте внимательно**

Вот два простых теста, позволяющих оценить себя как слушателя. Здесь нет правильных или неправильных ответов.

1. Выберите определение, которое лучше всего описывает вас как слушателя.

Превосходный, отличный, выше среднего, средний, ниже среднего, плохой, ужасный.

Как бы вы оценили себя как слушателя по шкале 0–100 (100 – наивысшая оценка)? \_\_\_\_

2. Как, по вашему мнению, оценили бы вас как слушателя по шкале 0–100 следующие люди:

Лучший друг \_\_\_\_

Начальник \_\_\_\_

Сослуживец \_\_\_\_

Подчиненный \_\_\_\_

Супруг \_\_\_\_

85 процентов людей оценивают себя как средних или ниже. Менее пяти процентов оценивают себя как превосходных или отличных. По шкале 0–100 баллов средняя оценка равна 55.

При сравнении оценок себя как слушателя и прогнозируемых оценок других большинство респондентов полагают, что их лучший друг дал бы им наивысшую оценку как слушателям – и эта оценка была бы выше, чем та, которую они дали себе.

Люди обычно считают, что их начальники также оценили бы их выше, чем себя. Мы склонны внимательно слушать своих начальников, не важно, из уважения или из страха.

Предполагаемые оценки сослуживцев и подчиненных примерно такие же, как оценки, данные себе как слушателям, и приблизительно равны 55. Но когда мы доходим до «супруга», происходит нечто действительно впечатляющее. Эти оценки значительно ниже средних 55 баллов.

Интересно отметить, что число устойчиво уменьшается при увеличении продолжительности совместной жизни. Молодожены склонны оценивать супруга на таком же высоком уровне, как и своего лучшего друга. По мере увеличения продолжительности брака оценка становится ниже. Так, в семье, где пара прожила в браке 50 лет, могут много разговаривать. Но, возможно, при этом никто не слушает друг друга.

Ниже даны десять ключей к развитию навыков слушания, которые могут сохраниться на всю жизнь.

## **Десять ключей**

1. Найдите области интереса. Спросите себя: «Что в этом интересного?»
2. Оценивайте содержание, а не подачу. Не обращайтесь внимания на ошибки говорящего.
3. Сдерживайте свой пыл. Не давайте оценок, пока не выслушали все.
4. Прислушивайтесь к идеям. Попробуйте выделить центральные темы.
5. Будьте гибким. Используйте четыре или пять различных сенсорных систем, чтобы лучше запомнить содержание.
6. Работайте над слушанием. Будьте внимательны, держите свое тело под контролем.
7. Не отвлекайтесь. Боритесь с отвлекающими факторами или избегайте их; терпимо относитесь к дурным привычкам и умейте сосредоточиваться.
8. Упражняйте свой ум. Используйте трудный пояснительный материал, чтобы заставить мозг работать.
9. Сохраняйте объективность. Правильно интерпретируйте неискренние слова; не позволяйте себя запутать.
10. Используйте тот факт, что человек думает быстрее, чем говорит. Ставьте под сомнение, предугадывайте, мысленно резюмируйте, оценивайте факты и читайте между строк, прислушиваясь к интонации.

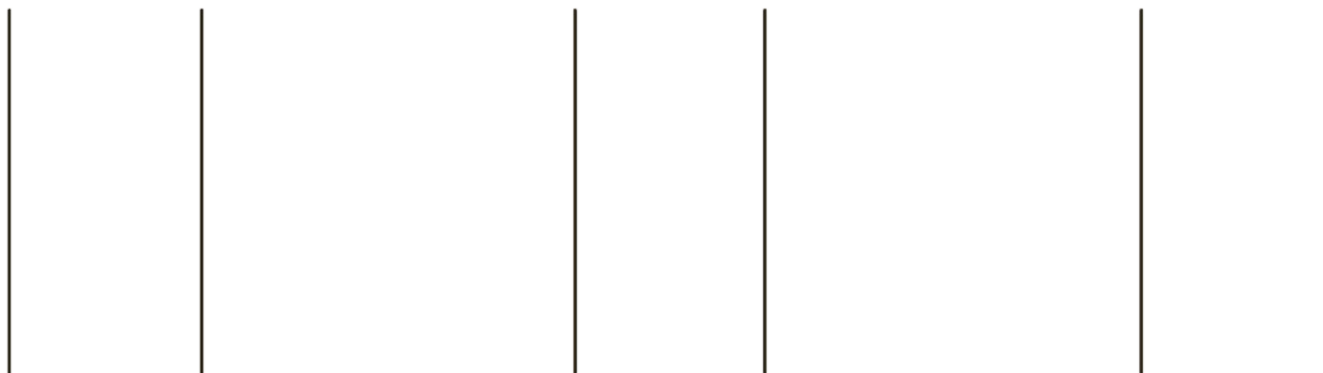
Большинство людей – неумелые слушатели. Результаты тестов показали, что сразу после прослушивания десятиминутной устной презентации средний слушатель слышал, понимал, должным образом оценивал и запоминал



приблизительно половину того, что было сказано. В течение 48 часов теряется еще 50 процентов информации, и мы получаем итоговый 25-процентный уровень эффективности. Другими словами, если вы не постарались как следует при слушании, вероятно, запомните только четверть услышанного.

## Резюме

Приумножайте свои идеи, говоря о ваших проблемах с самыми разными людьми. Как бы вы описали то, что здесь нарисовано?



В мире существует множество вещей, которые мы воспринимаем как нечто само собой разумеющееся, и замечаем их только тогда, когда в них буквально ткнут пальцем. Например, почему на этом рисунке мы видим не шесть отдельных линий, а три группы из двух линий? Потому что мы стали специалистами по группированию соседних элементов. И мы лишь тогда обращаем на это внимание, когда нам укажут, что эти линии могут восприниматься еще и как ряд из шести отдельных линий.

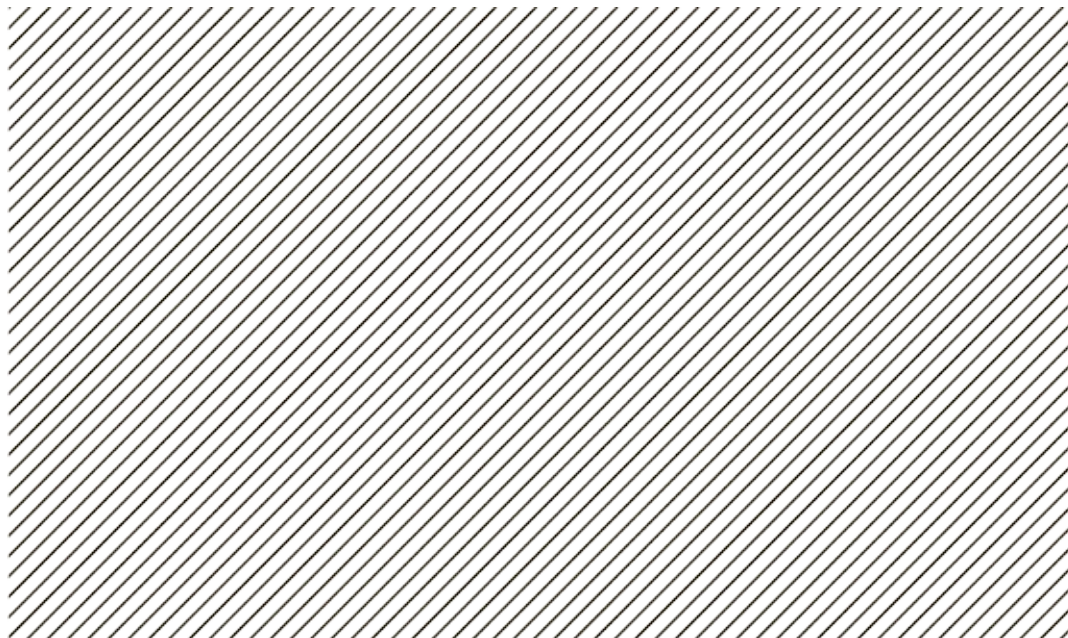
Так и в своей сфере деятельности мы многое принимаем на веру и отдаем себе в этом отчет только после того, как кто-нибудь привлечет наше внимание к определенному факту. Разговор с человеком другого рода занятий может натолкнуть на золотую жилу, которую вы никогда не увидите, если будете вариться в собственном соку.

Менеджер по продажам в компании Panasonic подготовил вечеринку в честь дня рождения своего сына, на которой все дети играли с обычными видеокамерами. Он обсудил преимущества видеокамер с друзьями сына и спросил, как их можно улучшить. Один из них сказал: «Видеокамеры – это здорово, но где можно купить камеру для левши?» Это совершенно очевидный вопрос, однако никто на тот момент не продавал видеокамер с видеоискателями, которые были бы одинаково удобны и для правшей, и для левшей. Теперь Panasonic это делает. После того случая они почти сразу выпустили видеокамеру под названием The Swith-hitter.

Обсуждая что-то с людьми, мало понимающими в вашей сфере, вы получаете своеобразные волокна креативности, которые не сможет дать ни один завтрак с хлопьями.

## Часть II

### Интуитивные игры для ума



\* \* \*

Интуитивные игры для ума позволяют проникнуть в подсознание и извлечь оттуда готовые идеи.

Слегка наклоните эту книгу и при умеренном освещении рассмотрите расположенный после заголовка части рисунок. Многие способны увидеть на нем блеклые цветовые оттенки. Этот эффект известен под названием *рисунок Лакиша – Мосса*, впервые он был представлен публике в 1933 году. Вы можете увидеть разные цветовые оттенки. Но независимо от того, как долго и старательно вы будете изучать рисунок, все равно не сумеете объяснить, как это происходит. До сих пор никому не удалось разгадать, почему на этом рисунке появляются краски.

Так же как внутри черных линий находятся загадочные краски, ответы на все наши вопросы содержатся внутри подсознания. Единственное, что нам нужно, – знать, как извлечь из него эти ответы.

Сидит себе человек, занимается своим делом, и вдруг – ба! – ему открывается нечто такое, чего он раньше не понимал. Эйнштейну принадлежат слова:

«Величайшая задача... – постигнуть те всеобщие первичные законы, из которых космическое может быть выведено путем чистой дедукции. К этим законам не ведут логические пути, только интуитивные, покоящиеся на сочувственном понимании».

Чтобы решить проблему, нужно верить, что ответ уже содержится в подсознании. Допустим, дома вы положили свои часы не туда, куда кладете обычно. Если вы их поищете, то обязательно найдете.

Уверенность, что часы лежат где-то рядом, будет руководить вами во время поисков. При этом, если бы вы не знали, где потеряли их, подход был бы совсем другим. Теория, лежащая в основе интуитивных техник, также базируется на том, что вы знаете о существовании решения задачи. Вам надо только понять, где и как его искать. И это существенно отличается от подхода, при котором вы задаетесь вопросом: «А есть ли вообще решение?»

Крупные компании и университеты постоянно исследуют пути совершенствования интуитивных навыков. В нашу эпоху стремительных изменений приобретение этих навыков становится более важной задачей, чем прежде. Недавно Международный институт менеджмента в Лозанне (Швейцария) изучал работу крупнейших менеджеров из США, Европы, Японии и Бразилии. Согласно полученным данным, преуспевающие менеджеры принимают наиболее важные деловые решения, используя интуицию. Все они описывали интуицию как своего рода яркий свет, льющийся неизвестно откуда.

Следующий раздел содержит техники, задействующие интуицию и демонстрирующие, как использовать преимущества правого полушария мозга и собственное подсознание. Советую освоить все техники этого раздела. Освоение лишь одной-двух, особенно вам любившихся, равносильно обучению игре в шахматы путем наблюдения за движением фигур только на одном углу доски.

## **ОСТЫВАНИЕ**

*Техника:* релаксация.

*Краткое описание:* техники расслабления для очищения сознания.

## **ГОЛУБЫЕ РОЗЫ**

*Техника:* интуиция.

*Краткое описание:* способы использования и развития интуиции.

## ***АВТОБУС, КРОВАТЬ, ВАННА***

*Техника:* инкубация.

*Краткое описание:* описание инкубации и демонстрация способа ее использования.

## ***Гремучие змеи и розы***

*Техника:* аналогии.

*Краткое описание:* как использовать личные, прямые, символические и воображаемые аналогии для генерации идей.

## ***Суп из камня***

*Техника:* вопросы на фантазию.

*Краткое описание:* тренировка управления воображением с помощью вопросов на фантазию и развитие навыков использования фантазии для генерации идей.

## ***Правда и ложь***

*Техника:* парадоксы.

*Краткое описание:* как находить парадоксальные аналогии и использовать их для поиска новых решений.

## ***Фантастический ландшафт***

*Техника:* сны.

*Краткое описание:* как улавливать идеи в снах.

## ***Метод Леонардо да Винчи***

*Техника:* рисунки.

*Краткое описание:* как использовать наброски, эскизы и рисунки, сделанные от руки, чтобы вдохновляться идеями.

## ***Метод Сальвадора Дали***

*Техника:* гипнагогические образы.

*Краткое описание:* как вызывать сюрреалистические образы и как найти ассоциативную связь между этими образами и вашей проблемой.

## ***Не Канзас***

*Техника:* воображение.

*Краткое описание:* как направлять свое воображение с помощью управляемых сценариев, чтобы найти идеи в неожиданных местах.

## ***Тень***

*Техника:* психосинтез.

*Краткое описание:* как создать своего собственного духовного наставника, чтобы помочь решить ваши проблемы.

## ***«Книга мертвых»***

*Техника:* иероглифика.

*Краткое описание:* как находить идеи в иероглифах из египетской «Книги мертвых».

## Глава 22

### Остывание

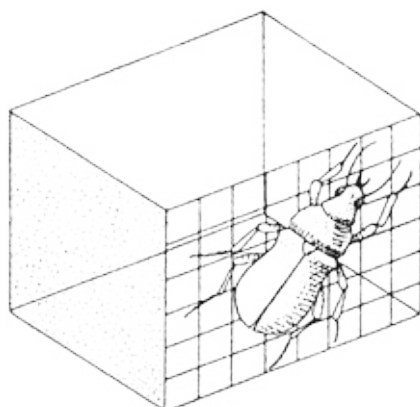
*Кто предусмотрительно скрывается в ожидании врага, не будет побежден.*

*Сунь-цзы*

Звезды нельзя увидеть днем, потому что яркое солнце делает их слабый свет невидимым.

Сходным образом некоторые мысли нельзя извлечь потому, что их смутные очертания перекрываются активными бета-колебаниями вашего мозга, создающими вокруг себя такой же шум, как гусаки, играющие в домино.

Задача к рисунку: посадить жука внутрь коробки.



Решение представляется невозможным. Но если в состоянии расслабленности и ясности мыслей вы будете пристально всматриваться в рисунок одну-две минуты, случится нечто странное, и проблема разрешится сама собой: вы увидите жука, сидящего внутри коробки на клетчатом полу.

Вы можете стать медиумом, решающим любую проблему путем медитации и релаксации.

Эти техники ориентированы на поток альфа-частиц, которые движутся медленнее и проникают глубже бета-частиц. Альфа-колебания успокаивают мозг, и благодаря этому вы сможете осознать уже имеющееся там решение.

Вэйн Силби, основатель Кэлвертской группы, имеющей в своем активе триллионы долларов, – чемпион по созданию альфа-колебаний.

Силби, чья визитная карточка представляет его как Главного мечтателя, время от времени уединяется для вдохновения в состоянии сенсорной депривации (выключения органов чувств), при котором он, изолированный

от света и звуков, плавает в теплой воде.

«Когда правительство меняло правила регулирования рынка депозитов, на весь этот период я ушел в свой мир. Мне нужно было подумать о конкуренции с банками. Когда я плавал, мне пришла в голову идея, что лучше не конкурировать с банками, а объединиться с ними. Сейчас мы завершили создание 800-миллионной программы. Часто у нас, людей, есть решения наших проблем, но мы слишком возбуждены, чтобы их увидеть, хотя они буквально перед нами».

## ***ПЛАН ДЕЙСТВИЙ***

Четыре простые вещи способствуют распространению альфа-колебаний:

1. *Спокойная обстановка:* тихая комната или тихий уголок на природе.

2. *Специальная методика.* Если у вас уже есть любимая техника глубокой релаксации или вхождения в состояние медитации, совершенствуйте ее и как можно чаще используйте. Если нет, прибегните к одной из техник, описанных в этой главе.

3. *Пассивное состояние.* Освободитесь от мыслей. Когда они возникают в сознании, не задерживайтесь на них.

4. *Удобное положение.* Выберите такое положение, в котором вам будет удобно находиться как минимум 15 минут, но при этом вы не заснете.

## **Техники релаксации**

### ***Путешествие в прошлое***

Вспомните время, когда вы были совершенно спокойны, расслаблены, ощущали гармонию с собой и окружающими людьми; постарайтесь вспомнить этот период во всех подробностях.





Например, речь может идти о прошедшем отпуске, солнечные деньки которого и теперь согревают вам душу. Ощутите теплоту лучей солнца и песок под ногами. Почувствуйте ласковый морской бриз. Чайки... Корабли... Чем больше деталей вы вспомните, тем глубже будет релаксация. Это состояние способны вызвать картины спокойных, величественных гор, свежего осеннего вечера или солнечного заката. Чем активнее вы практикуетесь в воскрешении приятных воспоминаний, тем сильнее будет связь между этими образами и полной релаксацией.

Каждый раз при вызове таких образов описывайте охватывающие вас приятные ощущения. Скажите себе: «Этот образ вызывает во мне состояние умиротворения, показывает путь к благу и пользу сосредоточенности, преисполненные гармонии». Пусть путешествие в прошлое длится до тех пор, пока оно доставляет вам удовольствие. Это может быть и три минуты, и полчаса. Осуществляйте такие путешествия каждый день или просто почаще. Чем больше внимания вы им уделяете, тем активнее влияет на ваш мозг состояние приятной релаксации; а чем сильнее это влияние, тем полезнее путешествие в прошлое. По мере накопления опыта эта техника начнет оказывать на вас столь благотворное действие, что после нее вы будете чувствовать себя свеженьким, как огурчик.

### **Синдром Джелло <sup>191</sup>**

Это техника расслабления мышц. Займите удобное положение. Суть метода – расслабить последовательно все мышцы тела, от пальцев ног до макушки. Представляйте, как при расслаблении каждой группы мышц из вашего тела уходит напряжение. Действуйте без особых сознательных усилий. Путем систематического расслабления вы достигнете состояния

глубокой релаксации, при котором сознание не напряжено, спокойно и в него проникает негромкий голос подсознания.

Если вам нелегко последовательно расслаблять группы мышц, представьте, что ваше тело – это фигура, состоящая из надутых воздушных шаров. Вы открываете клапаны на ногах, и они начинают выпускать воздух, пока не превращаются в две плоские ленты. Следующим открывается клапан на груди – и ослабевают все туловище. Продолжайте открывать воображаемые клапаны на руках, шее, голове.

Полностью расслабившись, медленно и глубоко дышите животом. Наберите воздух в легкие. Сделайте глубокий вдох (ре-е-е-е), пауза, затем медленный выдох (ла-а-а-а-акс). Дышите так до появления ощущений умиротворения и покоя.

Для достижения синдрома Желло нужно, лежа в удобном положении, методично напрягать и расслаблять каждую группу мышц (эти группы перечислены в упражнении ниже). Сконцентрируйтесь сначала на напряжении определенной группы мышц, потом на их расслаблении. Сосредоточьтесь на своих ощущениях, когда мышцы расслабляются.

Запишите на пленку приведенный ниже текст, чтобы под него делать это упражнение. Включите в запись побольше напоминаний о необходимости концентрировать внимание на контрастных ощущениях напряжения и расслабления. Не забывайте о следующем ритме: напряжение – пауза – расслабление.

Закройте глаза. Думайте о том, что все мышцы вашего тела расслабляются... Сожмите руки в кулаки... Расслабьтесь... Подведите кисти рук к плечам... Выпрямите руки и расслабьтесь... Положите ладони на плечи... Расслабьте бицепсы... Теперь вытяните руки вдоль тела и расслабьте их... Сведите лопатки... Расслабьтесь... Нахмурьте брови... Расслабьте мышцы лица... Крепко зажмурьтесь... Расслабьте веки... С силой прижмите язык к нёбу... Расслабьтесь... Плотно сожмите губы... Расслабьтесь... Отведите голову назад... Наклоните голову вперед... Расслабьте шею... Выгните спину... Расслабьтесь... Втяните живот, напрягите его... Расслабьтесь... Напрягите ягодичные мышцы... Расслабьтесь... Согните ноги в коленях... Расслабьтесь... Подожмите пальцы ног... Расслабьтесь...

Теперь повторите это упражнение, стараясь наилучшим образом снять напряжение в каждой группе мышц. Помните, что в технике «Синдром Желло» главное – концентрация внимания на напряжении каждой группы мышц и затем переживание ощущений, когда напряжение покидает ваше тело.

При расслаблении старайтесь дышать глубже, с легкими

«всхрапываниями». Дайте возможность потокам воздуха двигаться медленно и естественно (ре-е-е-е – пауза – ла-а-а-а-акс). Продолжайте так дышать 10–20 минут.

В состоянии полного расслабления вы почувствуете, как поднимаетесь на совершенно другой уровень ощущения полноты жизни и жизненного пространства. Не беспокойтесь о том, удастся вам достичь глубокой релаксации или нет. Пусть все идет своим чередом, будьте пассивны. И вскоре вы станете лежать ни о чем не беспокоясь, словно некая студенистая масса.

### ***Окоп Трумэна***

Гарри Трумэн, занимавший пост президента США в годы Второй мировой войны, стойко переносил все тяготы и напряжение военного периода и держался даже лучше, чем некоторые его предшественники в мирное время. Несмотря на многочисленные проблемы, президентские обязанности не состарили Трумэна, не истощили его жизненные силы. Когда репортер задал вопрос, как это ему удавалось, Трумэн ответил: «У меня есть окоп для ума». Президент объяснил, что так же, как солдат прячется в окопе, чтобы защитить себя, он уходил в свой «окоп для ума», где полностью от всего отключался.

Вы тоже можете создать такого рода убежище:

Закройте глаза, расслабьтесь. Представьте себя в каком-нибудь идеальном для вас месте: в лесу, на берегу моря, в горах, на лугу, в пещере, в окопе, в пустыне – где угодно. Создайте в воображении яркую картину своего убежища. Это может быть дом с камином, хижина у океана, спутник на земной орбите или любое другое мирное место, залитое мягким светом.

Теперь это будет ваше особое местечко. При желании попасть туда нужно просто закрыть глаза. Как только вам станут необходимы мир и покой, уединитесь в вашем внутреннем убежище.

Шестнадцатилетняя Дениза Паркер – один из лучших в мире стрелков из лука. Она создала для себя «комнату счастья», куда отправляется, чтобы представить предстоящие соревнования. Дениза описала свой опыт в статье, опубликованной в New York Times.

«Ступени ведут вверх, и ты проходишь сквозь огромную дверь. Там ковры на стенах, шикарная кровать с наполненным водой матрасом, всюду стереоаппаратура, телевизор с большим экраном и видеоманитофоном, портреты Тома Круза и Кирка Кэмерона

и камин, в котором всегда горит огонь. Вот куда я отправляюсь перед соревнованиями. Я подъезжаю туда на “Порше”, захожу внутрь, ложусь на водяной матрас и просматриваю видеозаписи моих лучших попаданий в мишень.

Позже, во время соревнования, все мне кажется знакомым. Даже на Олимпийских играх я была совершенно спокойна во время стрельбы».

### ***Горячий воздушный шар***

Закройте глаза, сделайте глубокий вдох и медленно сосчитайте от 10 до 1. Постепенно полностью расслабьтесь.

Вообразите себе гигантский воздушный шар на утопающем в зелени лугу. Визуализируйте эту картину как можно отчетливее. Выложите свои проблемы и тревоги в корзину шара. Когда она будет наполнена доверху, представьте, как веревка шара сама отвязывается от якоря и шар медленно набирает высоту. Он уплывает по воздуху, далеко-далеко унося груз ваших проблем.

### ***Пусть уходят***

Зарыв в землю сосуд с узким горлышком и наполнив его орехами, можно поймать обезьянку. Пробегая мимо, она засунет свою руку в сосуд и схватит горсть орехов. Но узкое горлышко не позволит обезьянке вытащить сжатую в кулак руку. Животное не выпустит орехи и тем самым окажется в ловушке. Вы тоже можете попасть в ловушку, если не освободитесь от мешающих убеждений, мнений, волнений и тревог.

Если вы попали в тупиковую ситуацию, попробуйте выйти из положения с помощью следующего упражнения. Вообразите, что помеха, мешающая работе вашего ума, представлена каким-нибудь предметом, который вы носите на себе. Скажем, пусть это будет кольцо на пальце. Снимите его. Вы почувствуете огромное облегчение и расслабитесь.

### ***Теплые камни***

Аутогенная тренировка учит прохождению через ряд физических состояний, связанных с изменением состояний сознания. Но многим трудно воспринимать такое абстрактное понятие, как релаксация. Большинству из нас куда ближе слова «тепло» и «тяжесть», «теплый» и «тяжелый». Думая о том,

что руки становятся теплыми, а части тела – тяжелыми, вы занимаетесь чем-то вроде самогипноза, что, в свою очередь, позволяет расслабиться.

Представьте, что вы лежите на кровати. Ваши руки и ноги будто сделаны из камня. Матрас прогибается под тяжестью вашего тела, провисает до самого пола. Закройте глаза, сделайте глубокий вдох и расслабьтесь на несколько минут, затем повторяйте про себя: «Моим рукам тепло, ноги и руки тяжелые, как камни». Ощутите, как тепло разливается по вашим рукам. Прочувствуйте, как ноги и руки становятся все более тяжелыми.

## ОМ

Наш мозг от природы очень «разговорчив». Когда вы стараетесь достигнуть полного расслабления, возникают случайные мысли, которые вас отвлекают. Для усмирения «болтовни» сознания или для ясности мышления некоторые восточные мистики сосредотачиваются на особом заклинании – звуке, слоге, слове, повторяя его снова и снова.

ОМ – это священный слог индуистской философии, мантра, звуки которой наполнены энергией Вселенной. Вы начинаете с произнесения глубокого «о-о-о-о» и заканчиваете звуком «м-м-м-м». «ОМ» – само начало мироздания.

Эту мантру называют еще слогом из трех составляющих: [о], [м], а третий звук – тишина, из которой и вырастает «ОМ». Иному человеку достаточно краем уха услышать монотонное пение тибетских монахов, повторяющих «ом-ом-ом», и он сразу оценит значение этого слога.

В ходе исследований, проведенных Гарвардским университетом, было установлено, что подобные мантры очень полезны людям, страдающим гипертонией, в частности у них снижается артериальное давление. (Во избежание религиозной окраски традиционного звучания испытуемые использовали нейтральные односложные слова.)

А вот что писал в XIV веке один католический монах:

«Выберите слово, состоящее из одного слога, к примеру: “Бог”, “рай”, “ад”. Выберите любое слово, какое вам нравится. И спрячьте его глубоко в сердце – так, чтобы оно никогда не покидало вас, что бы ни случилось. Это слово будет вашей защитой, вашим оружием и в мирное время, и на войне. Этим словом вы разгоните тучи и окружающий мрак. Этим словом вы сразите любые мысли и отправите их в страну забвения».

## Многоликость

Кто изображен на рисунке?



Если вы видите профиль старухи, смотрящей вниз, незначительная переориентация позволит вам увидеть молодую женщину, смотрящую вдаль. (Кончик носа старухи – это подбородок молодой женщины.) Если вы сразу видите молодую женщину, переориентируйтесь на другой ракурс восприятия – и увидите старуху.

Меня фокусировку внимания, вы избавляетесь от первоначального восприятия, и характер изображения меняется. Аналогичным образом, то есть меняя фокусировку, можно освободиться от своих выводов насчет возникших проблем. Когда все старые мысли покинут сознание, это позволит отнестись к проблеме более спокойно и расслабленно. Делается это путем воображаемого ухода от проблемы.

Иногда при таком уходе возникают отличные идеи. Подобную технику любят использовать консультанты по развитию творческих способностей, чтобы привнести ясность в сознание своих подопечных. В ходе работы над определенной задачей специалист просит клиентов сделать вид, что они заняты совсем другим делом.

Некий консультант предложил своим клиентам, представителям обувной компании, совершить псевдоэкскурсию, заключающуюся в сознательном уходе от проблемы.

Во время такого вояжа один из менеджеров вообразил, что находится на тропическом острове и с наслаждением прогуливается босиком по песку. Представителя маркетинговой службы это заинтересовало, и члены группы сконцентрировали внимание на вопросе, почему людям так нравится ходить без обуви. Возникло предположение, что здесь играют роль легкость и большая пластичность во время движения. Эти два момента привели к созданию пользующейся в наше время высоким спросом обуви с эластичной двухслойной подошвой.

В другой группе инженеры решали проблему использования нового

полупроводникового полимера. Консультант устроил клиентам воображаемую экскурсию по их любимым развлечениям и видам спорта. Один из инженеров подробно рассказал о теннисном матче, в котором все решилось после сомнительного присуждения аута. Инженеры сосредоточились на проблеме, как правильно определять положения аута в теннисных матчах, и внезапно родилась идея о новом применении полупроводникового полимера.

*Идея:* сделать игровые границы теннисного корта чувствительными к касанию мяча.

Инженеры создали из полимера тонкий кристаллический материал для покрытия границ теннисного корта. На таком материале будет четко отпечатываться место приземления мяча, и тогда никто не сможет это оспорить.

## **Резюме**

Чтобы научиться расслабляться, требуется время. Если шесть дней в неделю вы работаете не покладая рук, попробуйте заняться релаксацией в воскресенье, и, возможно, следующая шестидневка покажется вам не столь тяжелой. С практикой подобные упражнения принесут вам облегчение и привнесут ясность в сознание. Когда это произойдет, вы начнете мыслить с той же легкостью, с какой ребенок прыгает через скакалку.

## Глава 23

### Голубые розы

*Чем гениальнее ваш план, тем меньше людей будут с ним согласны.*

*Сунь-цзы*

Давным-давно жил-был король. Когда пришло время выдавать замуж любимую дочь, он пообещал отдать ее в жены тому, кто подарит ей голубую розу. Принцесса была так прекрасна и умна, что от женихов со всего света не было отбоя. Один подарил ей розу из сапфира, другой – нарисованную голубой краской на фарфоровой чашке, третий – просто увядшую бледную розу. Как-то вечером, гуляя в саду, королевская дочь встретила менестреля и полюбила его. На следующий день юноша явился во дворец, держа в руках обыкновенную белую розу, но принцесса заявила, что роза голубая, и вышла замуж за менестреля.



Безусловно, выбор дочери короля был основан на интуиции. Использование интуиции предполагает принятие решений без обоснования их с помощью доказательств и зиждется на доверии ощущениям и предчувствиям.

Во время Гражданской войны в США Джордж Вашингтон решал самые трудные проблемы, доверяясь только своей интуиции. При этом он запирался



в своем кабинете и строго-настрого запрещал беспокоить его до тех пор, пока решение не будет найдено.

Отцы-основатели США считали интуицию такой силой, что в напоминание о ее могуществе изобразили на долларовой банкноте недостроенную пирамиду и глаз над ней. Пирамида будет завершена, когда глаз окажется на месте замкового камня, или, другими словами, когда интуитивный компонент нашего сознания начнет играть роль краеугольного камня в разработке идей и принятии решений.

Конрад Хилтон, предлагая свою цену за «Стивенс-отель» в Чикаго, назвал первую пришедшую ему в голову сумму – 200 долларов – и победил конкурентов, став впоследствии владельцем крупнейшей сети отелей «Хилтон». Другое знаменитое число связано с именем Генри Гейнца. Его «57» стало торговой маркой одной из самых процветающих торговых компаний своего времени, хотя высококачественная продукция Гейнца насчитывала куда больше 57 наименований. Джордж Истмен, основатель компании Eastman Kodak, признавался, что случайно придумал легендарный фирменный знак «К», находясь в подавленном состоянии.

В интеллектуальном багаже удачливых менеджеров интуиция занимает важное место. Предоставьте такому бизнесмену годовой финансовый отчет предприятия, и он не только увидит сильные и слабые стороны вашей компании, но и обрисует перспективы ее развития. Познакомьте такого бизнесмена с проблемами подбора персонала, и он, быстро вникнув в ситуацию, подскажет верное решение. А вот от менеджера, лишённого интуиции, вы не дождетесь ничего, кроме общих фраз из какого-нибудь пособия по менеджменту.

## **Пять способов использования интуиции**

Профессор Дэниел Айзенберг из Гарварда изучил опыт работы 16 ведущих менеджеров крупнейших корпораций. Он непосредственно наблюдал за их работой, брал у них интервью и даже предлагал выполнить различные упражнения, чтобы лучше понять, что же помогает этим людям добиваться успеха.

В результате Айзенберг выявил пять типичных ситуаций, когда менеджеры с успехом используют свою интуицию:

1. Когда необходимо уяснить, в чем, собственно, состоит проблема.
2. Когда необходимо в короткий срок реализовать выработанный план действий.
3. Когда необходимо по отдельным фрагментам восстановить общую картину проблемы.

4. Когда необходимо проверить результат аналитических расчетов. Обычно проверка идет до тех пор, пока интуиция и интеллект не становятся «единомышленниками».

5. Когда необходимо принять быстрое решение, не прибегая к глубокому и продолжительному анализу. Чарльз Меррилл из Merrill Lynch сказал однажды, что у него быстро принятое решение в 60 процентах случаев оказывается правильным. Если же время позволяет ему тщательно проанализировать ситуацию и принять выверенное решение, оно оказывается удачным в 70 процентах случаев. Однако, по признанию Меррилла, эти 10 процентов редко стоят дополнительно затраченного времени.

Менеджер одной кинокомпании как-то заметил, что эффективность работы сотрудников снизилась из-за неудовлетворительного психологического климата в коллективе. Интуиция подсказала ему оригинальное решение: организовать маленький спортивный тотализатор. Идея имела необыкновенный успех и так или иначе вовлекла в свою орбиту каждого сотрудника компании.

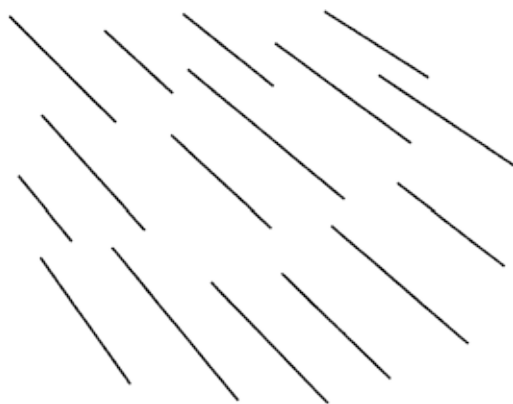
Теперь они выпускают юмористическую стенгазету, а по окончании спортивного сезона организуют вечеринку, на которой самые удачливые игроки угощают коллег по работе. В результате общий психологический настрой улучшился и возросла трудовая отдача каждого сотрудника. И все это благодаря умению менеджера распознать проблему и почувствовать, что нужно сделать для ее решения.

Люди с развитой интуицией обладают исключительной проницательностью, помогающей им быстро вникнуть в любую ситуацию. Д. Михаласки и Е. Дуглас, декан Технологического института в Нью-Джерси, выяснили, что 80 процентов менеджеров, чьи доходы за последние пять лет удвоились, обладали интуицией выше среднего уровня.

Обратимся к примеру Джорджа Ферстнера, основателя Amana Refrigeration, и истории продвижения на рынок микроволновых печей. Микроволновая технология известна с начала 1940-х годов, и еще тогда многие специалисты ясно представляли, что ее можно применять для приготовления пищи. Однако все они ошибочно полагали, что новая техника не приживется на потребительском рынке. Ферстнер был единственным, кого совершенно не интересовало мнение специалистов по маркетингу: чутье подсказывало, что он на правильном пути. Его компания начала выпускать микроволновые печи небольших размеров по цене, не превышающей 500 долларов, и они сразу же нашли своего покупателя.

Внимательно посмотрите на эти линии. Все они исходят из одной точки, расположенной вверху слева, за пределами страницы. Поверните книгу по часовой стрелке так, чтобы воображаемая исходная точка оказалась напротив вас. Слегка наклоните книгу и закройте один глаз. Линии неожиданным

образом начнут «вырастать» из страницы.



Проделав это упражнение хотя бы раз, вы сможете впоследствии наблюдать эту картину, глядя на рисунок под любым углом зрения. Подобным же образом, как только вы научитесь использовать свою интуицию, ваше сознание часто будет освещаться вспышками озарений.

### ***ПЛАН ДЕЙСТВИЙ***

В основе интуитивного метода решения задач лежат два основных принципа: необходимость развития интуитивных навыков и объединение интуиции с логикой.

1. *Необходимость развития интуитивных навыков.* Не пытайтесь объять необъятное. Стремитесь к осознанию ваших интуитивных способностей в плоскости повседневных задач. Как вы ощущаете появление интуитивных решений? Когда это обычно происходит? Тренируйте свои интуитивные способности, пытайтесь предсказать решение прежде, чем ситуация прояснится.

Создавайте условия для успешной работы интуиции, задавая себе несложные вопросы, ответы на которые в форме «да» или «нет» вам заранее известны. Проследите за тем, как возникают ваши ответы. Одни их как бы слышат, другие видят, а у третьих возникают цветовые ассоциации: зеленый цвет – «да», красный – «нет». Затем переходите к более сложным вопросам, касающимся выбора того или иного решения. Начните с проблем, которые вам уже приходилось решать. Фиксируйте слова, образы и символы, сопровождающие ваш ответ. Старайтесь отметить, как они возникают и изменяются от вопроса к вопросу. Наконец, попытайтесь выбрать оптимальные варианты решения несложных проблем, с которыми вы ранее не сталкивались.

2. *Объединение интуиции с логикой.* Джонас Солк, создатель

противополиомиелитной вакцины, сказал однажды в интервью: «Я не устаю повторять, что следует доверять интуиции. Именно интуиция помогает лучше понять законы мироздания. Я считаю, что, объединив интуицию с разумом, мы сможем найти верные ответы на самые насущные вопросы. Эффективное творческое понимание проблем требует совместных усилий разума и логики, ощущений и интуиции».

Предложенные ниже несложные упражнения помогут вам развить интуицию.

## **Телефонные звонки**

Прежде чем снять трубку телефона, ответьте на следующие вопросы:

1. Звонок адресован вам или кому-нибудь другому?
2. Звонит мужчина или женщина?
3. Звонит человек, с которым вы не разговаривали уже много лет, или это обычный звонок?
4. Звонок междугородный или нет?

После разговора попробуйте предсказать, каков будет следующий звонок, и запишите предполагаемые ответы.

## **Работа**

Если вы занимаетесь сбытом или презентациями товаров, попытайтесь интуитивно найти ответы на такие вопросы:

1. Сколько сделок я смогу заключить сегодня? На этой неделе? В этом месяце?
2. Выберите одного покупателя и решите, какая расцветка подойдет ему больше – однотонная или пестрая, темная или светлая? Какое у него будет настроение при покупке, радостное или подавленное? Он сделает покупку сегодня или в следующий раз?
3. Где покупателю удастся припарковать машину? На какой улице? Как далеко это будет от вашей компании?
4. Какие возражения выдвинет покупатель?
5. Что покупатели будут брать, а что нет?

## **Почта**

Прежде чем вам доставят почту, задайте себе следующие вопросы:

1. Какой объем корреспонденции ожидает вас сегодня? Сколько придет счетов? Сколько деловых писем? Сколько личных? Какие в них будут новости, плохие или хорошие?
2. Будут ли среди них необычные сообщения – например, о том, что вы выиграли приз?

## **Встречи и переговоры**

Попробуйте предсказать настроение людей, с которыми вам предстоит встречаться или вести переговоры. Какие будут эти люди, веселые или грустные? Как они будут одеты? Какой стиль беседы они предпочтут, официальный или неофициальный? Какие цвета одежды будут преобладать? Кто будет заодно с вами, а кто против? Попытайтесь предсказать позицию каждого участника еще до начала обсуждения того или иного вопроса, а также общий результат переговоров.

Сэм Уолтон, основатель Wal-Mart, был из тех, кто сумел объединить свою интуицию с разумом. Уолтон нашел новый путь увеличения сбыта, когда организовал широкую сеть недорогих магазинов в американской глубинке, минуя большие города. Интуиция подсказала ему мысль об установлении между сотрудниками отношений нового типа, не зависящих от занимаемой должности и основанных на принципах социального партнерства. Сейчас опыт Сэма Уолтона преподается во всех бизнес-школах. А ведь в 1962 году он владел всего одним магазином! На сегодняшний день империя Сэма Уолтона насчитывает 1300 универмагов и имеет годовой доход свыше 25 миллиардов долларов. Каждый, кто положился на интуицию этого человека и в 1970 году инвестировал в его предприятие 1000 долларов, сейчас может продать долю за 500 000!

## **Решение проблемы**

Джордж Турин, профессор Калифорнийского университета в Беркли, так определяет слагаемые интуитивного решения проблемы:

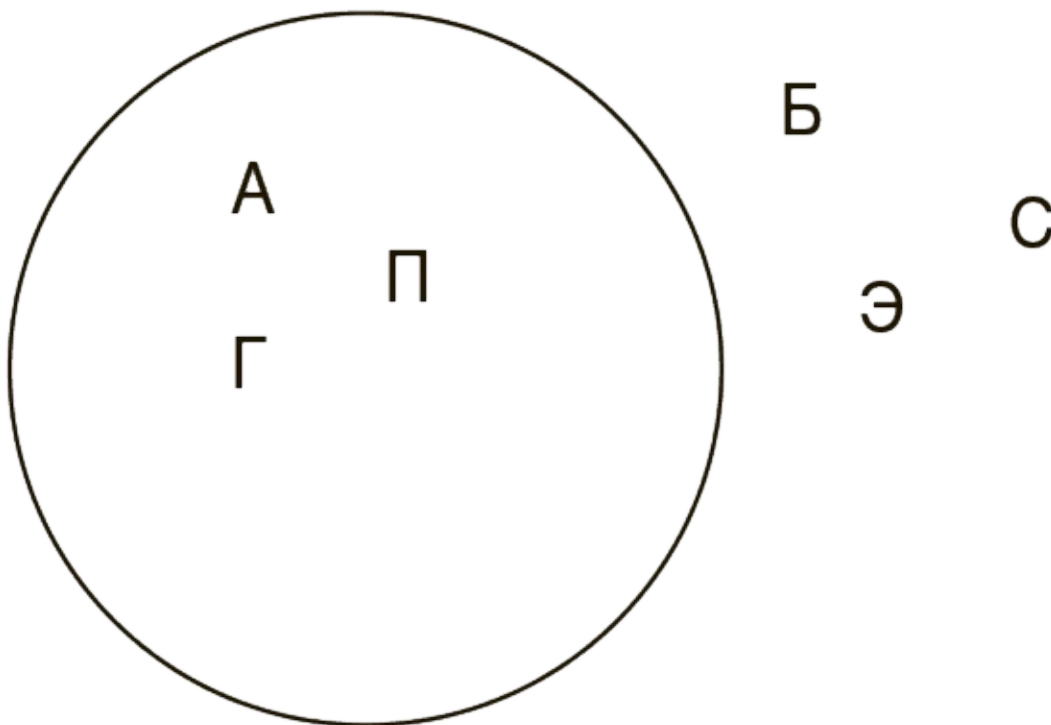
1. Способность понять, каким образом приступить к решению ранее неизвестной вам задачи.
2. Умение увидеть связь между совершенно разными на первый взгляд проблемами и установить соотношения между различными понятиями и предметами.
3. Способность предусмотреть тупиковые моменты при решении проблемы.

4. Способность предвидеть решение задачи в общем виде.

5. Умение признавать верными те решения, которые вызывают ощущение правильности; больше сосредоточиваться не на том, что есть, а на том, что может быть.

Как правило, люди, использующие интуитивный метод решения задачи, редко могут объяснить ход своих мыслей и выделить те аспекты проблемы, которые кажутся им самыми важными.

Посмотрите на рисунок. Буквы А, Г, П находятся внутри окружности, а Б, С, Э – за ее пределами. Где, по-вашему, будут находиться другие буквы алфавита? Какой закономерности будет подчиняться их расположение?



Решение этой задачи вовсе не такое головоломное дело, каким может показаться. Обратите внимание на форму букв: если в их начертании есть и прямые, и изогнутые линии, они располагаются вне окружности, а буквы, образованные только прямыми линиями, находятся внутри нее. Люди с развитой интуицией обычно дают правильный ответ практически сразу.

Владелец одного туристического агентства организовал сложные и дорогостоящие маркетинговые исследования, а также провел широкую рекламную кампанию с целью дальнейшего развития своего бизнеса. Однако затраты не оправдались, и бизнесмен был вынужден продать свое агентство.

Однажды январским морозным снежным вечером новый владелец агентства интуитивно понял, что путевки следует продавать там, где люди

бывают и в плохую, и в хорошую погоду, например в универсамах. Он организовал филиалы агентства при 53 супермаркетах, и его дела резко пошли в гору. Так, уяснив, в чем состоит проблема, владелец туристического агентства нашел простое и правильное решение.

### ***«Самописец мыслей»***

Записывать свои мысли – один из способов интуитивного решения проблем. Сядьте где-нибудь в спокойном, уединенном месте и расслабьтесь. Запишите на листе бумаги суть вашей проблемы и подумайте над ней несколько минут.

Зафиксируйте вопросы, относящиеся к проблеме, например: «Что меня больше всего интересует?», «Что мне следует предпринять?», «Каких результатов я могу добиться?», «Какой из них предпочтительнее?» Затем подождите несколько минут, и, возможно, вы «услышите» ответы. Они могут быть озвучены внутренним голосом или дойти до вас в процессе мысленного диалога с кем-то другим. Запишите эти ответы, не пытаясь обдумывать. Продолжайте задавать себе вопросы и фиксируйте все «услышанные» ответы до тех пор, пока они не прекратятся. Только тогда проанализируйте свои записи, и, возможно, после этого отыщется решение вашей задачи.

Владелец оздоровительного центра пытался разработать новое средство для похудения. Используя метод «Самописец мыслей», он выделил два факта:

- люди, соблюдающие диету, пьют много воды;
- желающие похудеть занимаются физическими упражнениями, используя в качестве ручных гимнастических снарядов тяжелые вещи.

В результате предприниматель нашел блестящее решение: выпускать воду в специальных пластиковых бутылках весом в один фунт. При выполнении физических упражнений бутылки используют в качестве гантелей, а после занятий их содержимое выпивают.

## **Резюме**

Разведчикам часто приходится действовать в условиях жесткого цейтнота, не позволяющего осуществить детальный анализ ситуации, так как необходимо моментально реагировать и принимать быстрое решение. Рассказывают, что один агент в поисках верного решения бросал монету: орел означал «да», решка – «нет». Если он ощущал внутреннее удовлетворение от результата брошенного жребия, то делал окончательный выбор в пользу этого решения, если же нет, выбирал противоположное. И это не было пустой тратой времени:

ведь как бы ни упала монета, окончательный выбор все равно был за интуицией. Сам разведчик объяснял свои действия так: «Когда жизнь висит на волоске, ты доверяешь только своему внутреннему голосу».



## Глава 24

### Автобус, кровать, ванна

*Заставить врага тратить последние силы и полностью сберечь свои; заставить его терпеть лишения и не подвергать им себя – вот искусство побеждать любого противника.*

Сунь-цзы

Известный физик как-то пошутил, что все великие научные открытия были сделаны в одном из трех b – bus, bed, bath<sup>[10]</sup>.

Действительно, многие ученые признавали, что самые блестящие идеи приходили в голову, когда они совершенно не думали о научных проблемах. Подобное – результат действия принципа инкубации.



Этот принцип классически продемонстрировал древнегреческий математик Архимед. Правитель Сиракуз, подозревавший, что его золотая корона содержит на самом деле изрядную долю серебра, обратился к ученому с просьбой найти простой метод определения наличия примесей в металле.

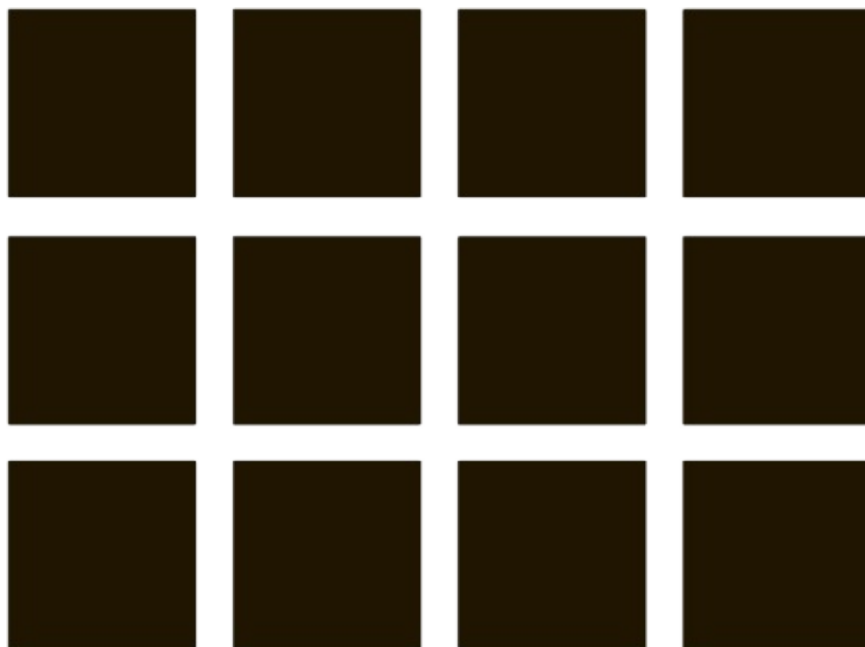
Архимед безуспешно бился над проблемой много дней и наконец, не выдержав, решил на время выбросить ее из головы и принять ванну. Наблюдая, как вода перетекает через край, он неожиданно понял, что короны из чистого золота и из сплава должны вытеснять разное количество жидкости. Как утверждает легенда, открытие это привело Архимеда в такое возбуждение, что, выскочив из ванны, он голым помчался по улицам Сиракуз, крича: «Эврика!» («Я нашел!»)

Непрерывность процесса инкубации идей поддерживается благодаря тому, что наше подсознание постоянно обрабатывает накопленную информацию. Оно будет продолжать свою до поры до времени невидимую работу, даже если мы отложим рассмотрение проблемы на несколько часов или недель и займемся другими делами. Чем больше мы заинтересованы в нахождении решения, тем выше вероятность того, что подсознание подскажет новые идеи.

Вспомним, что писал об этом Бертран Рассел в своем «Завоевании счастья»:

«Я обнаружил, что, когда мне надо было написать статью на очень трудную тему, лучший план действий был таким: в течение нескольких дней или недель предельно сосредоточить на ней все свои усилия и внимание, а затем положить ее “под сукно”. Через некоторое время, вновь взявшись за статью, я, как правило, обнаруживал, что она почти готова. Прежде чем открыть этот метод, я тратил много сил и нервов, особенно если подолгу не замечал прогресса в работе, однако мое беспокойство нисколько не помогало, и много времени уходило впустую».

Обратите внимание, как неясные серые пятна удивительным образом появляются в местах пересечения белых линий. Но когда вы концентрируете внимание только на одном пересечении, пятно на его месте исчезает.



Порой решение проблемы, подобно серым пятнам на нашем рисунке, неожиданно возникает после того, как вы перестаете о нем думать. Современная наука подтверждает существование этого феномена, но пока еще не нашла ему объяснения.

В туманный осенний день Уильям Кэррер, двадцатипятилетний аспирант Корнелльского технического университета, ожидал свой поезд на платформе в Питтсбурге. Он уже давно и безуспешно бился над разработкой метода регулирования влажности по заказу одной компании и наконец, устав от бесплодных усилий, решил взять отпуск, чтобы немного отдохнуть. Стоя на платформе, он равнодушно смотрел на окутанное дымкой здание вокзала и убегающие вдаль рельсы, думая лишь о том, насколько опаздывает его поезд.

Внезапно, как будто из тумана, перед ним возникло решение задачи, позволившее создать новый прибор – воздушный кондиционер. Идея состояла в том, чтобы продувать воздух через водяной пар, который бы при этом и охлаждался, и изменял свою влажность. Так как степень влажности холодного воздуха повышается при нагревании, то, варьируя температуру водяного пара в кондиционере, можно менять и влажность в помещении. Это изобретение дало толчок развитию целой индустрии новых бытовых приборов по всему миру.

Обратите внимание, как в этом примере решение взять отпуск и отложить на время работу над задачей помогло подготовить почву для рождения новаторской идеи.

Творческая инкубация освободит ваше сознание от искусственно созданных временных ограничений, сделает его более восприимчивым ко всему новому и нестандартному, что обычно и создает условия для необычных решений.

## ***ПЛАН ДЕЙСТВИЙ***

1. *Постановка задачи.* Сформулируйте проблему. Попробуйте в общих чертах определить области знания и последовательность шагов, важных для ее решения, – это поможет разбудить творческие силы вашего подсознания.

2. *Подготовительная работа.* Соберите всю информацию по данному вопросу и подготовьте необходимую литературу. Активно включайтесь в процесс исследования – читайте, размышляйте, обсуждайте, задавайте вопросы специалистам. Действуйте с максимальной отдачей до тех пор, пока не почувствуете удовлетворение от проделанной подготовительной работы.

3. *Установка на поиск.* Обращаясь к своему подсознанию, дайте ему установку на поиск решения проблемы. Используйте, к примеру, такие выражения: «Итак, начинай искать решение. Я буду ждать ответ через два дня!» или «Действуй. Дашь мне знать, когда работа будет закончена».

4. *Инкубация.* Оставьте вашу проблему в «творческом инкубаторе». Забудьте о ней на какое-то время. Займитесь другими делами; процесс инкубации будет идти без вашего участия.

5. *Эврика!* Никто не знает, сколько пройдет времени, пять минут или пять месяцев, но озарение обязательно наступит!

Иногда гром гремит, но молния еще не сверкает. Раскаты грома осознанных

мыслей еще долго будут усиливаться, прежде чем вспыхнет творческая идея.

Один биржевой маклер несколько месяцев обдумывал новые возможности бизнеса. Он собирал информацию и продумывал вопросы финансирования. Затем на какое-то время и думать забыл о своей задаче. Неделю спустя, когда маклер покупал себе ботинки, его внезапно осенила идея.

*Идея:* создать торговые точки в зоне интенсивного движения автотранспорта.

Доходы маклера стали складываться из значительных сумм комиссионных и чаевых, получаемых от компаний, у которых он брал товар на реализацию. Его торговая сеть непрерывно разрасталась.

## Преимущества метода инкубации

Инкубационный период дает следующие преимущества:

- *Позволяет отложить принятие окончательного решения на будущее.*

Эдна Фарбер<sup>[11]</sup> писала: «Рассказ должен повариться в собственном соку несколько месяцев или даже лет, прежде чем его можно будет подавать читателю».

Рассказывают, что архитектор, построивший новый жилой комплекс, никак не мог определиться, где конкретно проложить пешеходные дорожки между зданиями. Наконец он на время отложил решение этого вопроса, чтобы тот «поварился в собственном соку». Однажды архитектор заметил, что люди сами протоптали тропинки по газонам там, где это им было удобно. Их выбор и подсказал архитектору окончательное решение.

- *Подключает подсознание к работе над задачей.* Выполните простое упражнение: напишите в столбик все буквы алфавита, а напротив них, также в столбик, – произвольные слова. Выделите отдельно написанные буквы и первые буквы в словах. Теперь попробуйте за 10 минут вспомнить побольше людей, чьи инициалы совпадали бы с образованными парами букв. Если таких лиц наберется немало, значит, вы научились подключать к работе свое подсознание.

- *Дает возможность через определенное время подойти к проблеме с новых позиций.* Сборщик пожертвований одного благотворительного фонда долго размышлял над поиском нетрадиционных способов сбора денег. Так и не придумав ничего нового, он на несколько дней забыл о своей проблеме. Однажды вечером, когда он удил рыбу на берегу реки, его посетила мысль использовать для увеличения сбора пожертвований зрительский азарт.

- *Идея:* организовать на реке гонки пластиковых уточек. Добровольцы фонда принимают ставки и выплачивают премии победителям, угадавшим утку-победительницу, остальные же деньги поступают на счет фонда.

- *Помогает осуществлению поставленных целей.* Определите свою цель. Она может быть как краткосрочной, так и долгосрочной. Представьте, что ваша цель уже осуществилась, и подробно опишите условия, при которых это произошло. Затем напишите в конце страницы: «Это произойдет именно так». Посидите спокойно несколько минут, посмотрите еще раз на условия реализации цели, потом спрячьте этот листок и забудьте о нем. Через несколько месяцев или даже лет, найдя его и перечитав заново, вы с удивлением обнаружите, что ваша цель действительно осуществилась, причем именно так, как вы думали.

## **Резюме**

Некий известный французский ученый заметил, что практически все его хорошие идеи родились тогда, когда он не думал над ними, и таким же образом совершали открытия большинство его современников. Говорят, что даже Эйнштейну необходимо было хорошо выспаться, чтобы справиться со сложной проблемой.

Если задача кажется вам слишком трудной, попробуйте поместить ее в «инкубатор». Пройдет время, и, возможно, когда вы будете меньше всего этого ожидать, перед вами возникнет решение.

## Глава 25

### Гремучие змеи и розы

*В горах Кьянг живет змея шуай-ян. Ударишь ее по голове – она атакует тебя хвостом, ударишь ее по хвосту – она попытается тебя ужалить, ударишь ее посередине – жди атаки и хвоста, и жала одновременно.*

#### Сунь-цзы

Сунь-цзы проводил аналогию между поведением змеи шуай-ян и солдата в бою. Полководец считал, что для победы в бою необходимо проявлять упорство в достижении цели, а превыше всего – дух взаимовыручки.

Пусть поиск аналогий, то есть сходных черт нетождественных предметов и явлений, послужит вам мысленным телескопом, через который можно разглядеть новые идеи. Посмотрим, какие аналогии с миром природы вызывают у нас современные изобретения.

*Вертолет:* может «зависать» в воздухе и лететь назад, как стрекоза.

*Иглы для инъекций:* скорпион использует острый конец своего хвоста для впрыскивания яда.

*Эхолокатор:* летучие мыши издают неуловимые для человека колебания и сами же воспринимают их отраженными от предметов, встречающихся на пути.

*Анестезия:* многие змеи используют свой яд для того, чтобы парализовать и лишить чувствительности жертву, прежде чем ее проглотить.

*Снегоступы:* форма копыт оленей-карибу позволяет им не утопать в снегу.

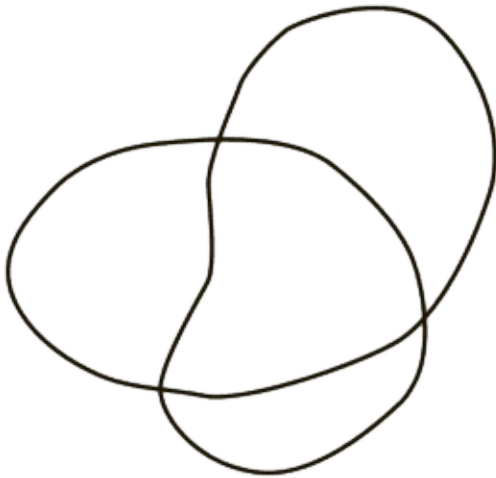
*Танк:* черепаха представляет собой живой образец неприступной движущейся крепости.

*Самолет:* работа «рулевых органов» самолета во многом повторяет работу хвостового оперения птицы.

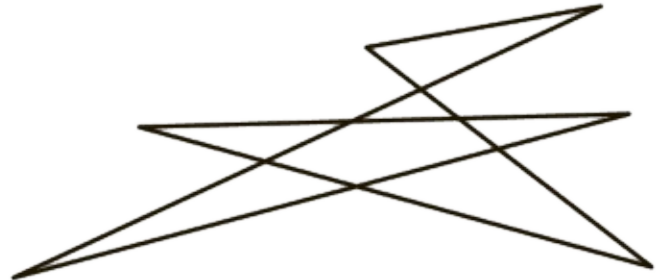
Что общего между телефонной сетью и телом человека? Компания Bell разработала новую самовосстанавливающуюся систему связи, принцип действия которой аналогичен принципу действия системы кровообращения человека. Когда в упомянутой системе связи обрывается или повреждается какая-то телефонная «артерия», происходит автоматическое переключение на другие каналы, обеспечивающие непрерывность связи.

Человек не может летать, как птица, или плавать, как рыба, но зато он обладает даром воображения, позволяющим устанавливать связи между двумя разными областями знания. Возьмем, к примеру, два ничего не значащих

слова – «малюма» и «тукати». Попробуйте представить, какое из них соответствует фигуре А, а какое – В.



А



В

Известный психолог Вольфганг Келер использовал этот тест, чтобы показать, что люди каким-то образом ощущают устойчивые связи между словом и его зрительным образом: для большинства его пациентов «малюма» соответствовала фигуре А, а «тукати» – фигуре В.

Предположим, моя задача – усовершенствование обыкновенного карманного фонаря. Для этого я пытаюсь установить аналогии между двумя разными вещами: «усовершенствование карманного фонаря» и «обучение на хирургическом факультете медицинского института».

Я составляю список того, что нужно сделать для изучения хирургии:

1. Достать учебники и пособия.
2. Посещать занятия и беседовать с преподавателями.
3. Научиться проводить анестезию.
4. Постараться оградить себя от всего, что мешает учебе.
5. Делать операции на трупах.

Я изучаю каждое требование, а затем выписываю возникшие идеи:

1. Прилагать к каждому карманному фонарю брошюру по оказанию первой медицинской помощи («учебники и пособия»).
2. Встроить в корпус фонаря радиоприемник и радиопередатчик («беседовать с преподавателями»).
3. Включить в комплект фонаря защитный газовый баллончик («проводить анестезию»).
4. Улучшить изоляцию батареек («оградить себя от всего, что мешает

учебе»).

5. Прилагать к каждому карманному фонарю миниатюрный набор инструментов для ремонта («делать операции на трупах»).

Таким образом, определив аналогии между усовершенствованием карманного фонаря и изучением хирургии, я быстро нашел несколько необычных решений проблемы.

В дальнейшем при использовании аналогий вы обнаружите, что они, подобно плодам растений, проходят несколько стадий формирования, прежде чем превратиться в зрелую идею.

## **Как превратить незнакомое в привычное**

Большинство из нас опасаются всего странного и непривычного. Чтобы преодолеть этот страх, необходимо понять, в чем состоит необычность нового предмета или явления. Для этого мы мысленно разбиваем его на составляющие, чтобы посмотреть, не поможет ли это лучше понять каждую из них или провести аналогии с чем-нибудь хорошо известным. Обнаружив знакомые черты в ранее неизведанном, мы обычно перестаем считать его странным и непривычным.

Посмотрите на коллаж, составленный из черных и белых пятен.



Сначала пятна будут восприниматься вами как нечто непонятное, затем сознание начнет искать смысл в их расположении и наконец найдет зримый образ бородатого мужчины в белой мантии, стоящего на фоне кустов. Ваша мысль не прекратит поиск, пока не найдет в странных очертаниях пятен изображение.

Такое направление работы нашего сознания объясняет, почему, превращая незнакомое понятие в знакомое, мы даем творческий импульс мышлению, начинающему поиск новых связей и идей.



Отваживаясь заглянуть в иные сферы, кажущиеся никак не связанными с поставленной задачей, вы увеличиваете свои шансы увидеть ее в ином свете. И в этом помогает проведение аналогий.

Чем более странной кажется аналогия – то есть чем более «удалены» друг от друга рассматриваемые понятия, – тем выше вероятность возникновения новой идеи. Например, если вы ищете способ защиты роз от болезней, то более вероятно, что вы найдете оригинальное решение, если будете искать аналогии с защитой от болезней гремучих змей, а не каких-то других цветов или растений.

Готовясь к открытию ночного клуба, его владелец решил сделать какие-нибудь необычные пригласительные билеты. Он задумался над аналогиями между таблеткой аспирина и приглашением. В результате поиска взаимосвязей и сходных черт таких разных вещей было найдено необычное решение.

*Идея:* сделать приглашения в виде таблеток.

Всем приглашенным были разосланы круглые коробочки, оклеенные черным бархатом и содержащие голубую таблетку. Прилагаемая инструкция гласила: «Опустить в теплую воду. Принимать после полного растворения». «Секрет» таблетки заключался в том, что после ее растворения на поверхность воды всплывал листочек целлофана, на котором были указаны адрес нового клуба, время и дата его открытия. Каждое приглашение обошлось хозяину всего в один доллар и десять центов, зато успех нового заведения оказался ошеломляющим.

Перемешивая несвязанные мысли, вы засеиваете лужайку, на которой могут вырасти невиданные идеи.

Хозяин одного ювелирного магазина искал способ увеличения сбыта дорогих украшений. По его мнению, основным препятствием была неуверенность покупателей, что купленные драгоценности подойдут к их гардеробу. Решая эту задачу, хозяин стал искать аналогии между ювелирными изделиями и куклами, на которые дети любят надевать игрушечные платья и украшения.

*Идея:* изготовить копии драгоценностей из разноцветного картона и разослать их потенциальным покупателям, которые могли бы примерить их дома вместе со своими нарядами, а затем, если бутафорские украшения подойдут, купить настоящее изделие.

Чтобы удовлетворить голод, необходимо что-то предпринять. Нельзя сидеть и ждать, что он пройдет сам собой. Надо пойти в ресторан или приготовить себе какую-нибудь еду. Подобным образом, не совершив никаких усилий, нельзя рассчитывать отыскать новую идею. Один из возможных путей ее поиска состоит в придании незнакомому понятию привычных черт с помощью одного из четырех типов аналогий: персонифицированной, прямой, символической

и фантастической. Самая продуктивная – прямая аналогия, и только ее использование требует детального алгоритма. Значение аналогий и их возможное применение станут понятны при чтении следующих разделов.

### ***Персонифицированная аналогия***

Этот тип аналогий предполагает отождествление себя с какой-то частью проблемы, чтобы посмотреть на нее под иным углом зрения. Если, например, вы проектируете новые часы, попытайтесь представить, как они будут выглядеть с точки зрения стрелок.



Использование персонифицированной аналогии требует полного слияния вашего «я» с решаемой проблемой. Попробуйте носить ее одежды, разговаривать на ее языке, есть ее пищу, петь ее песни, повторять ее лозунги и сделать ее своим девизом – другими словами, станьте ее плотью и кровью.

Взгляните на рисунок. Вам не кажется, что лицо мужчины – это одновременно изображение крысы? В самом деле, очки напоминают уши крысы, нос – ее голову, а контур подбородка мужчины очерчен крысиным хвостом. Таким же полным должно быть и ваше отождествление с проблемой. Чтобы лучше вжиться в образ, задавайте себе такие вопросы: «Как бы я себя чувствовал, будь я...», «Что бы я говорил, будь я...», «Что бы он (она)... сказал(а) мне, если бы мог (могла) думать и говорить?»



Т. Рич, известный изобретатель, работающий в General Electric, писал, что для более полного понимания задачи он иногда представляет себя электроном или пучком заряженных частиц. Даже Эйнштейн, чтобы лучше понять свою теорию относительности, представлял себя световым лучом, движущимся по кривой траектории.

Маленькая компания, занимающаяся продажей настенных покрытий, столкнулась с трудностями, конкурируя с корпорациями. К счастью для этой компании, инновации – один из немногих ценных ресурсов, который нельзя купить ни за какие деньги. Самые лучшие идеи всегда довольно просты, чтобы записать их в баре на обратной стороне салфетки, и исполнительный директор компании об этом знал.

Он задавал себе один и тот же вопрос в разных вариациях: «Что бы сказали обои, если бы могли говорить? О чем бы они волновались? Что им было бы необходимо? Как бы я сам почувствовал себя, если бы был обоями на стене?» Он спрашивал себя об этом каждый день, и в конце концов у него получилось представить себя настенным покрытием.

Исполнительный директор понял, что есть одна вещь, о которой точно переживали бы любые обои, – это огонь. Обои часто делаются из винила, полипропилена и других материалов, невероятно токсичных при сжигании. Огромные компании, производящие обои, все как одна продавали потенциально опасные продукты.

Маленькая компания разработала собственный нетоксичный

и не боящийся огня материал на основе стекловолокна. Они отправили листовки дистрибьюторам, архитекторам и всем тем, кто выбирает или покупает обои. В них содержались объяснения, насколько высокотоксичны обои от производителей-гигантов и как высок для них риск возгорания. В тексте говорилось, что в случае пожара жертва может подать иск на владельца недвижимости, архитектора или инженера, решившего использовать опасные обои, а также на дистрибьютора и изготовителя.

И внезапно эта маленькая компания начала получать заказы – от домов престарелых, отелей, казино, тюрем, госпиталей, школ и крупных гостиничных сетей. Гигантские компании были ужасно удивлены. Дистрибьюторы и дизайнеры, с которыми они работали годами, начали скептически относиться к их продуктам и стали клиентами маленькой безопасной компании.

Предположим, вы занимаетесь организацией уличной рекламы и ищете идеи для развития вашего бизнеса. Попробуйте представить себя рекламным щитом. Какими будут ваши ощущения? Какие новые проблемы у вас возникнут? Как бы вы в этих случаях стали рекламировать свой товар?

Если бы я был рекламным щитом, мне наверняка захотелось бы поговорить с проезжающими мимо водителями о предлагаемом товаре и самому участвовать в его реализации. Эти соображения дали толчок возникновению идеи.

*Идея:* поместить на щитах изображения топ-моделей, как мужчин, так и женщин, с указанием номеров телефонов, по которым можно позвонить и услышать, как эти кумиры рекламируют товар и даже сообщают, когда и на каком пляже будут его демонстрировать.

## **Прямая аналогия**

Проведение прямых аналогий – по-видимому, наиболее продуктивный способ генерирования идей. Эта техника позволяет придумывать сравнения и находить сходство между различными событиями и фактами, равно как и явлениями в так называемых параллельных мирах по принципу: «Если X удачно действует определенным образом, то почему Y не может действовать так же успешно?»

Александр Белл сравнил работу внутренних органов уха с колебанием мембраны и изобрел телефон. Томас Эдисон создал фонограф, проведя аналогии между игрушечной детской воронкой, движениями куклы и звуковыми колебаниями. Подводные сооружения стали реальностью, когда были исследованы среда обитания и поведение моллюсков.

Однажды в конце 1940-х годов швейцарский изобретатель Георг де Местраль отправился на охоту. Случайно он и его собака забрели в заросли

репейника, плоды которого тут же прицепились к шерсти собаки и одежде ее хозяина. У большинства людей это вызвало бы легкую досаду, но де Местраль разглядел тут интересную задачу. Придя домой, он исследовал под микроскопом плоды репейника и обнаружил, что их колючки имеют на концах мельчайшие крючки, которые и цепляются за ворсинки ткани и шерсти. Это открытие побудило его задуматься о новом типе застежек.

От замысла до реализации прошло много лет, но сейчас изобретение де Местраля (застежка-липучка) используется повсеместно – от приборов измерения артериального давления до экипировки теннисистов.

Используемая аналогия не должна быть слишком сложной или изощренной. К примеру, коллекционирование марок – это хобби, однако по некоторым своим характеристикам оно сопоставимо со многими видами бизнеса: и там и там нужно проводить исследование рынка, и там и там используются такие понятия, как запасы, затраты, цена, выгодная сделка и т. д.

Посмотрите на рисунок. При первом осмотре вы увидите только разные варианты пересечения двух линий. Однако, подумав, можно обнаружить, что две пересекающиеся линии образуют 4 отрезка и 4 угла.

$$1 \text{ линия} + 1 \text{ линия} = 4 \text{ отрезка} + 4 \text{ угла}$$



Подобным же образом, «складывая» вашу проблему с произвольным предметом или понятием, можно получить несколько новых идей.

Предположим, мне надо повысить творческую активность на работе. Я произвольно связываю свою задачу с не имеющим к ней никакого отношения обычным бытовым прибором – тостером. Следуя выбранной аналогии, буду искать идеи для повышения моей творческой активности на работе в свойствах и функциях обыкновенного тостера, то есть пытаться найти ответ по формуле:

$$1 \text{ (творческая активность на работе)} + 1 \text{ (тостер)} = 4 \text{ или более} \\ \text{(новые идеи)}$$

Я выписываю основные характеристики и функции тостера.

- Подключается к источнику электроэнергии.

- Включается нажатием специальной клавиши или кнопки.
- Полностью вмещает в себя обжариваемые тосты.
- Концентрирует излучаемую тепловую энергию на поверхности хлеба.
- Позволяет делать тосты разных размеров и из разных сортов хлеба.
- Может ударить током, если вы попытаетесь достать хлеб ножом или вилкой при включенном приборе.
- Позволяет делать тосты из хлеба, намазанного маслом или джемом.

Анализируя сделанное описание тостера, я нахожу новые способы повышения моей творческой активности на работе.

- Мне следует отбросить предубеждение о своем низком творческом потенциале. («Включается нажатием специальной клавиши или кнопки».)
- Необходимо выявить реальные выгоды от роста моей творческой активности. («Источник электроэнергии».)
- Необходимо разработать комплексный подход к решению поставленной задачи. («Полностью вмещает в себя обжариваемые тосты».)
- Необходимо сконцентрировать усилия на новых идеях, а не на обдумывании их обоснованности. («Концентрирует излучаемую тепловую энергию на поверхности хлеба».)
- Необходимо использовать разные методы творческого поиска. («Тосты разных размеров и из разных сортов хлеба».)
- Нужно рисковать и выдвигать больше оригинальных идей. («Может “ударить током”».)
- Следует попробовать скомбинировать разные творческие методы. («Масло и джем».)

Таким образом, используя свою фантазию и обычный тостер, я смог составить целую программу действий по повышению моей творческой активности на работе.

***1 (повышение творческой активности) + 1 (тостер) = 7 (идей).***

## ***ПЛАН ДЕЙСТВИЙ***

Рассмотрим базовый алгоритм использования техники прямой аналогии:

1. *Сформулируйте задачу.* Пример: владелец магазина пиломатериалов искал способы увеличения сбыта своего товара.
2. *Выберите ключевое слово или ключевую фразу относительно*

вашей проблемы. В нашем случае это слово «сбыт».

3. *Выберите слово, которое относится к области, явно не связанной с вашей проблемой.* Чем более далекой от вашей проблемы будет эта область, тем выше шансы найти оригинальные идеи. Так, аналогии из мира бизнеса при решении деловых задач будут менее продуктивными, чем аналогии из области телевидения или кулинарии. В нашем примере было выбрано слово «компьютеры».

4. *Составьте список понятий, которые ассоциируются у вас с выбранным словом,* и выделите из него одно или несколько самых перспективных с точки зрения поиска новых идей.

В список понятий, ассоциирующихся со словом «компьютеры», были включены следующие: наука, параллельное использование, дружественный интерфейс, совместимость, программное обеспечение, расширение возможностей использования, система автоматизированного проектирования, использование компьютеров в сфере бизнеса, развлекательные игры.

5. *Ищите подобия и связи* между выбранными понятиями и вашей проблемой. Не относитесь к поиску аналогий как к чему-то тяжелому и неприятному. Дайте волю фантазии, пусть мыслям будет легко и просторно.

Владелец магазина тщательно проанализировал всевозможные аналогии и остановил свой выбор на следующих понятиях: система автоматизированного проектирования, расширение возможностей использования компьютера и использование в развлекательных целях. Мысленно связав их с задачей увеличения сбыта пиломатериалов, он нашел интересное решение.

*Идея:* использование компьютера для проектирования будущего дома. С помощью компьютера заказчик может сам спроектировать на экране монитора какой угодно дом. Встроенный калькулятор тут же по желанию клиента подсчитает его стоимость. Если цена покажется заказчику слишком высокой, он может упростить конструкцию. Если цена удовлетворяет, можно распечатать проект на принтере. В результате будут строить больше домов, а значит, не залежатся и пиломатериалы.

Новая область понятий, с которой вы связываете свою проблему, так называемый параллельный мир, должна быть вам хорошо известна. Чем больше подробностей, различных ситуаций и событий вы сможете вспомнить, тем лучше. Например, слова «Победитель Кубка Стэнли» или «Монреаль Канадиенс» дадут вам гораздо больше аналогий, чем просто «хоккей». А если вы остановились на слове «ресторан», выберите такое заведение, где не раз бывали и где вам многое знакомо – от меню до интерьера.



Ниже следует список различных сфер деятельности, областей и дисциплин, которые имеют что-то общее с деловым миром. Для начала используйте этот перечень, но обязательно составьте уникальный список параллельных сфер деятельности, который наилучшим образом соответствует вашим знаниям. При выборе параллельной области рассмотрите четыре или пять вариантов, чтобы выбрать тот, который лучше подходит общим принципам вашей задачи.

### **Параллельные сферы деятельности**

- Бухгалтерский учет
- Акупунктура
- Животный мир
- Архитектура
- Искусство
- Астрология
- Астрономия
- Балет
- Бейсбол
- Баскетбол
- Биография
- Биология
- Птицы
- Онкология
- Боулинг
- Вычисления
- Мультипликация
- Кардиология
- Карибские острова



- Хиропрактики
- Химия
- Китай
- Композиторы
- Движение за гражданские права
- Комиксы
- Стоматология
- Искусство танца
- Экономика
- Гражданская война
- Пустыни
- Развлечения
- Компьютеры
- Англия
- Рестораны быстрого питания
- Универмаги
- Сельское хозяйство
- Рыболовство
- Образование
- Кулинария
- Похоронные бюро
- Эволюция
- Футбол
- Геология
- Финансы
- География
- Правительство
- Пилотирование
- Гольф
- Гастрономы
- Уборка мусора
- Великая депрессия
- Охота
- Германия
- История
- Налоговое управление
- Великие книги
- Индия
- Изобретения
- Гавайи

- Оформление интерьера
- Джунгли
- Гипноз
- Журналистика
- Насекомые
- Япония
- Корея
- Обеспечение правопорядка
- Литература
- Мафия
- Юриспруденция
- Математика
- Медицина
- Обработывающая промышленность
- Вооруженные силы
- Горная промышленность
- Метеорология
- Памятники
- Луна
- Монастыри
- Музыка
- Мифология
- Кино
- Питание
- Океан
- Ядерная физика
- Олимпийские игры
- Фармакология
- Дикий Запад
- Фотография
- Фитнес
- Философия
- Физика
- Планеты
- Физиотерапия
- Политология
- Политика
- Слесарное дело
- Печатное дело
- Психиатрия

- Порнография
- Издательское дело
- Религия
- Психология
- Рестораны
- Революция
- Курорты
- Скульптуры
- Семинары
- Парусный спорт
- Лыжный спорт
- Мыльные оперы
- Пьесы Шекспира
- Южная Америка
- Космос
- Социология
- Звезды
- Таверны
- Специальное образование
- Теленовости
- Сталелитейная промышленность
- Телевидение
- Радио
- Теннис
- Солнце
- Телевидение
- Транспорт
- Терроризм
- Театр
- СССР
- Туристический бизнес
- Профсоюзы
- Уолл-стрит
- Ватикан
- Вьетнамская война
- Первая мировая война
- Оптовая торговля
- Вино
- Вторая мировая война
- Юкон

Постарайтесь найти в выбранном «параллельном мире» все сведения, которые можно связать с вашей задачей (подобно повару китайского ресторана, использующему все части утки для приготовления блюд национальной кухни).

Предположим, ваша проблема заключается в продаже копировальной техники. Вы произвольно выбираете из приведенного списка «телевидение» и концентрируете свое внимание на телепроповедниках, а затем выписываете их главные характеристики и сравниваете их с принципами продажи копировальной техники. Ваша цель будет состоять в выявлении аналогий, которые смогут подсказать новую продуктивную идею.

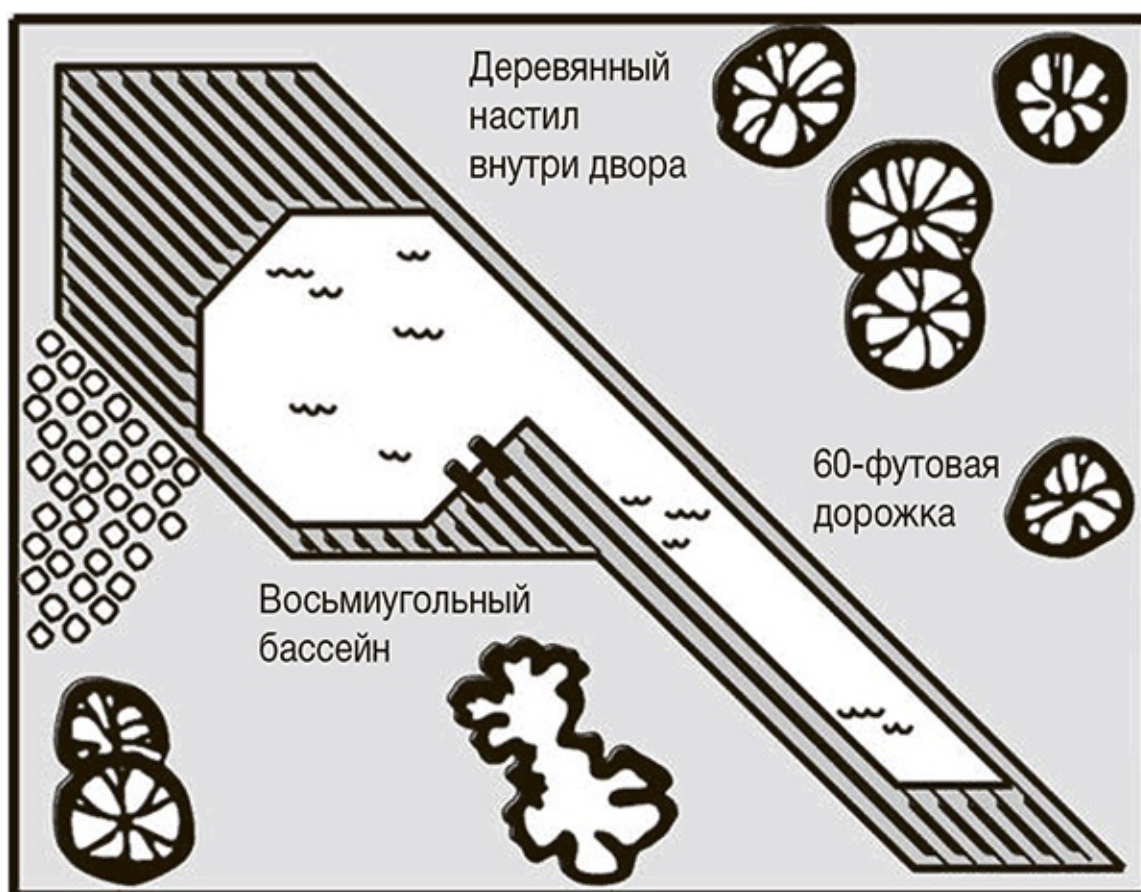
Итак, что у вас получилось?

Кто-то скажет, что проповедники тоже занимаются продажей, торгуя своими проповедями. Кто-то добавит, что они «продают» также надежду, которую вселяют в людей своими речами. Другими словами, надежда – это продукт продукта. А в чем может состоять «продукт продукта» продажи копировальной техники? В новой услуге? В дополнительных удобствах? В повышении производительности? Как вы думаете, если продвигать на рынок «продукт продукта», можно добиться роста продажи своей техники?

Теперь сопоставим ту же проблему с обслуживанием в ресторане. Допустим, что предлагаемое меню разнообразно (аналогия – широкий ассортимент предлагаемой техники), но порядок оформления заказа у официанта (аналогия – торговый представитель компании) очень неудобен для клиента: каждое блюдо (аналогия – определенный тип копировальной техники) надо заказывать у конкретного официанта. В этой ситуации одним из решений может быть сокращение номенклатуры продаваемой продукции и упрощение процедуры оформления заказа.

Один мой знакомый хотел построить бассейн, но его не устраивали проекты со стандартными размерами 6 × 12 метров. Ему хотелось иметь такой бассейн, который позволял бы и купаться, и нырять, и делать заплывы. Однако для разработки нового проекта была необходима оригинальная идея. Используя технику прямой аналогии, мой знакомый выбрал для своей задачи в качестве «параллельного мира» игру в гольф и составил следующий список ключевых слов: площадка, лунка, клюшка, экипировка. Сосредоточив свое внимание на двух последних, он стал искать возможные аналогии со своей проблемой.

Посмотрите на рисунок. На нем изображен план бассейна, формой напоминающий клюшку для гольфа: модифицированный шестиугольник с равной длиной сторон по семь метров и примыкающей к нему узкой водной дорожкой длиной в 18 метров.



Такая конфигурация бассейна удовлетворяла всем исходным требованиям; кроме того, позволяла на треть сократить расход воды, а также снизить расходы на химическую очистку, фильтрацию и эксплуатацию насосов. Над узкой водяной дорожкой можно было устанавливать легкий тент, «застегивающийся» на молнию – наподобие чехла для клюшек. Мой знакомый признавался, что использование техники прямой аналогии подсказало ему 24 варианта решения!

### **Символическая аналогия**

Символическая аналогия – это представление ключевых элементов задачи в наглядном виде. Такая техника работает лучше всего, когда вы полностью диссоциируете от ярлыков и слов и просто создаете мысленные картины проблемы.

Одним из наиболее известных примеров символической аналогии было открытие Фридриха фон Кекуле о том, что бензол и другие органические молекулы – это замкнутые цепочки или кольца. Открытие стало прямым результатом техники, при которой он визуализировал змей, глотающих свои хвосты.

Чтобы опробовать эту технику, закройте глаза и нарисуйте задачу

или проблему в своем сознании. Заблокируйте сформулированные в словах мысли (это можно сделать, повторяя простое слово типа «ом» до тех пор, пока оно не станет бессмысленным). Возникающие при этом визуальные идеи позже могут быть выражены вербально, нарисованы или записаны.

Группа инженеров использовала символические аналогии, чтобы изобрести компактный домкрат, который удлинится приблизительно на метр и может выдержать до пяти тонн. Среди продуцированных группой умственных образов были:

- индийский фокус с веревкой, в котором веревка сначала смотанная и мягкая, а когда ее разматывают, становится твердой;
- гидравлический принцип эрекции полового члена;
- измерение стальной рулеткой;
- велосипедная цепь с гибкими звеньями, твердеющая при натяжении.

Эти образы были объединены, чтобы создать концепцию, на которой в конечном счете была основана конструкция компактного домкрата.

Попробуйте сделать следующее. Вообразите, что ваша задача – создать уникальный дизайн дорожных знаков, показывающих главные перекрестки в поселке. Изобразите дорожные знаки как свою тему. Повторяйте простое слово, чтобы заблокировать вербальные мысли. Запишите свою визуализацию.

Что у вас получилось?

Среди образов и ассоциаций, пришедших мне в голову, были следующие:

- *Образ ориентиров.* Люди используют ориентиры, чтобы определить местонахождение объектов. Ассоциация: подумайте о знаке как художественном ориентире.
- *Образ охотничьих собак.* Собаки помогают охотникам, указывая на добычу. Ассоциация: используйте в качестве знака контур животного.
- *Цвета.* Чтобы обозначить направление, люди используют цвета («поверните направо у красного дома»). Ассоциация: используйте разные яркие цвета для обозначения главных и второстепенных перекрестков.

Эти образы и ассоциации позволяют развить уникальную идею дизайна: отметьте главные перекрестки гигантскими металлическими животными (возможно, лошадь, бык и волк), которые будут одновременно выполнять функцию произведений искусства и ориентиров.

Отметьте второстепенные перекрестки металлическими птицами (кукушка, сова, сойка). Покрасьте знаки в яркие цвета, например ярко-розовый, желтый и бирюзовый. («Поворачивайте налево у синей лошади и направо у розовой совы».)

Перед продавцом встала задача заставить аптекарей выставить детский лосьон одновременно в отделах товаров для детей и для взрослых. Он вызвал

умственный образ бриллиантового кольца, спрятанного за склянкой с аспирином, и на основе его интерпретации создал эффективную коммерческую рекламу.

*Идея:* продавец построил всю кампанию вокруг понятия «скрытые выгоды». Все способы, которыми можно было бы заработать деньги, выставив детский лосьон во взрослом отделе, он перечислил мелким шрифтом на памятке и приложил к ней небольшую лупу. Этот рекламный трюк был одним из самых успешных способов продвижения товара в истории компании.

Представьте символические аналогии как воображаемые грибовидные облака (ничего не уничтожающие, ничего не создающие), поднимающиеся из заблокированного сознания. Именно ваша точная интерпретация этих облаков придает им смысл и значение.

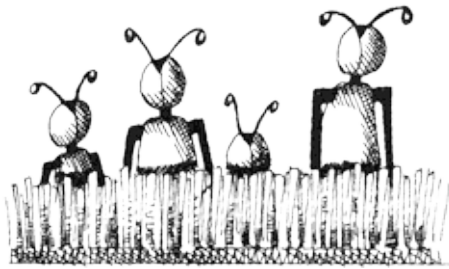
### **Фантастическая аналогия**

Эта техника заключается в использовании воображения без связи с окружающей реальностью. Для начала следует представить ситуацию, которая позволит найти лучшее решение проблемы. Фантастическая аналогия позволяет объединять слова, понятия и предположения с предметами и явлениями, которые, казалось бы, никак не связаны с решаемой задачей. В результате применения этой техники вы обнаружите россыпи необычных ассоциаций и потрясающих идей.

В отличие от художника, который может рисовать все что захочет, действия бизнесмена ограничены определенными рамками. Использование фантастических аналогий позволяет представить себе наилучшее решение проблемы, потому что дает возможность на время забыть о существующих ограничениях. В таких условиях бизнесмен, подобно художнику, может действовать во всю силу своих творческих способностей.

Большая часть представлений о бизнесе сформирована не нами, однако они буквально вошли в нашу плоть и кровь. Создавая для себя новую ситуацию, где эти устоявшиеся воззрения не играют никакой роли, мы можем думать и действовать с максимальной творческой свободой. Такая позиция преобразует наши взгляды на реальный мир и освобождает от груза традиционных убеждений. Подобно Господу Богу, вы можете создать свою Вселенную и реализовать в ней самые смелые фантазии – от сотворения новых звезд до обучения насекомых выполнению небольших деловых поручений.

Специалисты ВМФ США не занимались тренировкой насекомых, но в течение долгого времени изучали возможность использования представителей морской фауны для борьбы с диверсантами на море.



Используя технику фантастической аналогии в целях поиска новых идей, группа ученых разработала секретную программу обучения дельфинов несению охраны на базе ядерных подводных ракетносцев Trident. Скорость плывущих дельфинов практически не уступает стремительности знаменитого бегуна Карла Льюиса, а их внутренний гидролокатор превосходит по своим показателям те, что смог создать человек. Опыт военных оказался удачным, и в настоящее время исследования продолжаются.

Отложив в сторону традиционные представления, можно придумать новые гипотезы, которые раньше никогда не пришли бы вам в голову. Избегайте рутинных взглядов на свой бизнес, дайте больше простора фантазии и поиску новых решений!

Один владелец магазина попытался представить себе возможные возражения покупателей относительно приобретения его товаров и свою реакцию на их претензии. Использование техники фантастической аналогии натолкнуло его на мысль представить своих покупателей судьями и вручить им судейские молоточки. Этот неожиданный образ дал толчок реализации оригинальной идеи.

*Идея:* перед началом презентации каждому покупателю вручается судейский молоточек. Если у кого-нибудь возникает вопрос или возражение, касающиеся предлагаемого товара, он может постучать молоточком, чтобы привлечь к себе внимание, и высказать свое мнение.

Подобный стиль ведения презентаций очень понравился покупателям, и они охотно делали покупки.

Оригинальные мысли возникают и при объединении различных типов аналогий. К примеру, вы продаете юридическую литературу адвокатам и хотели бы найти новые способы сбыта продукции. Вообразите себе такую фантастическую ситуацию: все адвокаты выстроились в очередь у двери вашего магазина и умоляют продать им нужные книги, а вы выбираете, кому оказать эту услугу, а кому нет. Затем можно перейти от фантастической аналогии к прямой, а от нее – к персонифицированной. Прямая аналогия для приведенной ситуации может быть, к примеру, из области медицины: пациенты приходят на прием к врачу и ждут, пока он найдет время их принять. В качестве персонифицированной аналогии поставьте себя на место адвокатов или пациентов и попробуйте представить их возможное поведение.



Техника фантастической аналогии позволяет предложить, например, такие идеи:

- *Избирательный подход к покупателям.* Обеспечьте постоянным клиентам широкий спектр услуг. Чем дольше они выступают в роли ваших клиентов, тем больше дополнительных услуг вы будете им оказывать. Можно, скажем, договориться с туристическим агентством о предоставлении скидок, с владельцами ресторанов – о резервировании столиков, с администраторами театров – о бесплатном предварительном заказе билетов для ваших постоянных клиентов.

- *Повышение престижа.* Для адвокатов большое значение в карьере имеют личная известность и признание их квалификации. Поэтому активнее привлекайте адвокатов к сотрудничеству в качестве обозревателей, консультантов, авторов книг и статей.

- *Удобство обслуживания.* За одно посещение врача можно пройти ряд обследований. Пусть и в вашем магазине покупатели пользуются различными видами информационных услуг, имея возможность приобрести книги, журналы, видеокассеты, получить доступ к компьютерной связи и банку данных. Это позволит расширить круг клиентов, часть которых обязательно станут постоянными.

Как растениям необходима подкормка, а истощенному человеку – усиленное питание, так и нашему воображению нужна подпитка – фантастическая аналогия. Она позволяет преодолевать пространство и время или, наоборот, оставаться на месте и спокойно рассматривать проблему с разных сторон и дистанций. Интересно, насколько важной она показалась бы при взгляде с Марса?

## Резюме

Вода. Без нее немыслима наша цивилизация. Человечество давно научилось находить источники воды, регулировать ее течение, доставлять ее потребителю и прекращать ее подачу. Подобно управлению водным потоком, человек в состоянии научиться управлять ходом своих мыслей. Используя различные типы аналогий, можно регулировать возникновение образов и ассоциаций и на основании знаний и опыта искать новые решения проблем. Главное в этом процессе – живая, творческая мысль. Помните, что застой в мыслях не способен дать начало новой идее.

## Глава 26

### Суп из камня

*В походе будь быстр, как ветер; во время неторопливого перехода – величав, как лес; при налете и разграблении – разрушителен, как огонь; в отстаивании своих позиций – непоколебим, как горы. Непроницаемый, как тучи, передвигайся с быстротой молнии.*

#### Сунь-цзы

Льву суждено быть львом на протяжении всей его жизни; собаке приходится оставаться собакой. Но человек благодаря дару воображения может представить очень многое, он способен бесконечное множество раз менять свой облик.

Рассмотрим роль, которую играет воображение в истории, основанной на старой восточноевропейской сказке.

Наступила осень, уже похолодало, деревья окрасились в желтый и красный цвета; казалось, листья сначала вобрали в себя силу солнца, а теперь медленно отдавали ее. На полях здесь и там виднелись золотистые тыквы и фиолетовые баклажаны. Повсюду стояли яблони с такими сочными плодами, что можно было буквально ощутить запах сока.



Одежда босого нищего была порвана, волосы у него спутались. Он чувствовал запах жареного мяса, доносившийся из крестьянских кухонь, и его рот наполнялся слюной – бедняга не ел уже два дня. В отчаянии нищий развел небольшой костер на краю деревни,

поставил свой котелок на огонь и положил в него небольшой камень. «А что если из этого камня получится вкусный суп?» – подумал он. Бедняга присел на корточки и представил себе, что действительно готовит похлебку.

Проявляя любопытство, некоторые жители деревни собрались вокруг потрескивающего костра. Они поинтересовались у нищего, что он готовит, и странник рассказал им о волшебном камне, с помощью которого можно приготовить восхитительный суп. «Суп из камня становится только вкуснее с наступлением холодов», – заключил свое повествование нищий. Сельские жители были зачарованы супом и наперебой обсуждали его чудесный аромат. Нищий пригласил их присоединиться к трапезе. Возбужденные крестьяне сказали, что в дополнение к его диковинному супу они принесут с собой другую еду.

Вернулись они с овощами, фруктами, индейками, ветчиной, яйцами, колбасой...

– Теперь помолимся, – сказал деревенский священник.

Нищий подумал:

«А я молю Бога о том, чтобы пища не остыла, пока этот священник ведет свои речи».

Потом он набросился на еду. Он поедал все, что можно было съесть, словно завтра уже не существовало. Кончиком ножа он разрезал четыре омлета и проглотил их вместе с ломтиками жареной ветчины. Он отрезал два куса индейки, подцепил их на вилку и засунул в рот. Туда же последовали вареный картофель и бобы. Затем изголодавшийся бродяга отломил кусок хлеба и тоже съел его, предварительно намазав маслом. Нищий, казалось, не замечал, как деревенские жители хлебали из мисок его «замечательную» баланду. Сам он ел все, что попадалось под руку, включая клубничный пирог.

Насытившись, нищий весь как-то обмяк и некоторое время сидел без движения. Затем встал, упаковал свой камень и ушел не оглядываясь.

Управляя своим воображением, нищий сумел создать иллюзию чудесного супа. Как только крестьяне убедились в том, что суп действительно чудесный, нищий смог насладиться их продуктами и таким образом достиг своей цели: сытно пообедал. Накормило его собственное воображение. Вот и вы с помощью дара воображения можете исправить положение дел в вашем бизнесе, если просто скажете себе: «А что если...», «Предположим, что...»

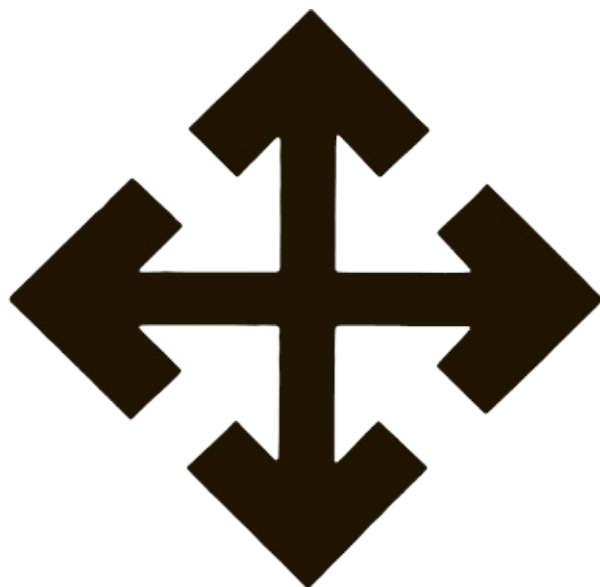
Эдгар Доктороу<sup>[12]</sup> как-то сказал, что записной книжки хватает ему только

на три месяца. Он очень любил изобретать. Однажды Доктору рассеянно смотрел на обои, размышляя о том, насколько старой может быть эта бумага, а потом задумался, сколько же лет его дому. Порывшись в памяти, он припомнил, что дом построен в начале века. «А что если, – подумал он, – перенестись во времена постройки моего дома?»

И Эдгар представил себе эти времена. Воображение занесло его в начало столетия, и он приступил к написанию изумительного романа «Регтайм», с ошеломляющей точностью воссоздающего все образы, звуки, ароматы и эмоции того времени. Предположение «А что если...» привело к созданию бестселлера.

Тот же Доктор обнаружил, что Эйнштейн знал, где собака зарыта. Люди ограничены лишь границами своего воображения. Некоторые из своих ранних теорий Эйнштейн разработал с помощью чистых размышлений. Например, однажды он задался вопросом: «Что будет, если физические тела одновременно смогут находиться и в состоянии движения, и в состоянии покоя?..»

Взгляните на эти стрелки-указатели.



Что произойдет, если стрелки будут белыми, а фон черным? Когда вы представите себе белые стрелки, они станут такими же реальными, как и черные. Ваше ощущение стрелок – всего лишь продукт воображения.

Воображение включает в себя все то, что вы пережили. Оно настолько пронизывает человека, что многим кажется, будто воображение у них отсутствует. И все же оно составляет основу любого восприятия. Ваше чувство времени, пространства, истории и планы на будущее – все это плоды воображения. Если бы оно у вас отсутствовало, вы не обращали бы внимания на окружающую обстановку, как рыбы не обращают внимания на воду.

Рассуждения типа «Что если...» – замечательный способ научиться

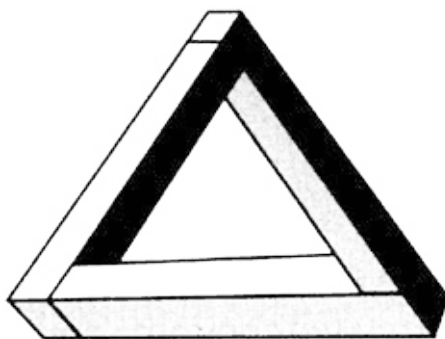
направлять свое воображение к желанной цели. Этот способ уже сам по себе позволяет расслабиться вашему эго, а игровая форма идей, которые он вырабатывает, раскрепощает еще больше.

Что случится, если наше отношение к сексу и пище поменять местами? Означает ли это, что люди станут заниматься любовью прямо в ресторанах? Приведет ли это к появлению многочисленных и повсеместных секс-шопов быстрого обслуживания? А может, люди тогда полностью откажутся от посещения предприятий общественного питания и запретят детям употреблять такие слова, как «нож» или «вилка»? Возможно, весь процесс поглощения пищи станет происходить за закрытыми дверями, и появятся кинотеатры с показом «пищевых фильмов» про извращенцев, тайком проносящих еду в театр.

Многие шутки рассчитаны на способность людей взглянуть на воображаемую ситуацию по-новому. Возьмите, к примеру, анекдот о хвастливом техасце, проводящем отпуск в штате Мэн. Осматривая крошечную ферму, этот техасец объясняет, что у себя дома, на ранчо, он может сесть в автомобиль и ехать целый день, но так и не пересечь границу своих владений. Фермер из штата Мэн на минуту задумывается, чтобы переварить эту информацию, затем, ковыряясь в зубах, отвечает: «Да-а-а, и у меня была когда-то такая машина».

Тут сталкиваются два разных подхода (собственная земля и автомобиль). Воображение фермера формирует совершенно новое восприятие событий, следуя при этом менее очевидным путем. В этой шутке мы находим нечто забавное. В бизнесе тоже можно найти что-то подобное, способное привести к успеху.

Рисунок, изображенный ниже, известен специалистам как треугольник Пенроуза. Если следить за белой дорожкой, складывается впечатление перехода наружной стороны трехмерного треугольника на его внутреннюю поверхность. Однако эта фигура не может быть трехмерной.



Как и в случае с треугольником, мысли человека иногда основываются на абсолютном вымысле, но именно в такие моменты вас может пронзить луч

озарения, что приведет к блестящему новаторскому решению. Чтобы пережить этот момент, необходимо использовать шанс, который дает нам воображение, а для этого нужно отказаться от привычного взгляда на вещи, выйти за пределы возможного, стремясь дотянуться до недостижимого.

Вот несколько примеров основных вопросов, подстегивающих воображение:

- Что если бы глаза у человека были не только спереди, но и сзади?
- Что если бы люди никогда не умирали? Как это отразилось бы на нашей личной, деловой и религиозной жизни?
- Что если бы каждые пять лет пол человека менялся и он превращался то в женщину, то в мужчину?
- Что если бы деревья стали вырабатывать нефть в больших количествах?
- Что если бы люди спали 23 часа в сутки, а бодрствовали только час?
- Что если бы каждый трудящийся был обязан усыновить одного бездомного ребенка и заботиться о нем всю жизнь?
- Что если бы исчезла мода и каждый, независимо от своего положения в обществе и рода занятий, был вынужден носить ту же одежду, что и другие?
- Что если бы по мере старения вы становились только красивее и умнее?
- Что если бы международные конфликты решались присуждением победы той стране, которая заставила мир смеяться громче всего?
- Что если бы половина органов была у нас на лбу?
- Что если бы мы ели на завтрак облака?

После того как вы зададите себе эти вопросы, постарайтесь на них ответить.

Что если бы придумали лекарство, которое разом покончило бы со всеми предубеждениями и фанатизмом? Как это отразилось бы на телеинтервью с видными деятелями? Что произошло бы с разными политическими группировками? Быть может, появилась бы новая разновидность ненависти, которая заменила бы собой фанатизм? Быть может, люди стали бы более предубежденно относиться к собакам или дубам? Быть может, изменились бы наши политические институты? Быть может, улучшилась бы судебная система? А жизнь? Стала бы она лучше и каким образом? Ну, а наша глобальная внешняя политика? Стала бы она менее или, наоборот, более напряженной?

Пытаясь ответить на все эти вопросы, вы развиваете в себе способности к озарениям, выработке новых идей. Допустим, мы задаемся вопросом: «Что если бы люди, подобно скунсам, могли отражать нападение с помощью запахов?» Попытка ответить на этот вопрос рождает идею: зашить в одежду пластиковую капсулу, содержащую синтезированную жидкость скунса. Жертва нападения нажимает на капсулу, и появляется такой сильный запах, что грабитель предпочитает быстрее ретироваться. Чтобы нейтрализовать запах,

можно использовать дезодорант усиленного действия. Ежедневная игра в «Что если...» избавит вас от скуки и позволит воссоединить мысли и переживания, ранее между собой не связанные.

«Что если бы можно было похудеть, записав на бумаге свои лишние килограммы?»

*Идея:* компьютерное моделирование, которое послужит стимулом для сидящих на диете, демонстрируя им, как они будут выглядеть после того, как сбросят килограммов 10–15.

Уяснив, как управлять своим воображением, вы превратите его не только в средство для ухода от жестокой реальности, но и в серьезного помощника в реальной жизни.

## ***ПЛАН ДЕЙСТВИЙ***

Легче всего начать со слов: «Я нуждаюсь в свежих и новых идеях для решения моей задачи. Я на время забуду о здравом смысле и посмотрю, какие свежие и простые идеи смогу придумать. Не имеет значения, насколько странными и оригинальными они будут, ведь никто о них не узнает». Предоставьте себе полную свободу и не оценивайте возникающие идеи с точки зрения здравомыслия.

1. Определите свою задачу. Одна из проблем, касающихся охраны окружающей среды, заключается в проблеме утилизации старых фарфоровых унитазов, которые пока отвозят на и без того переполненные свалки. Итак, задача: «Каким образом избавляться от унитазов?»

2. Составьте как можно больше сценариев «Что если...». Один из сценариев может быть, к примеру, таким: «Что если просто выбрасывать фарфоровые унитазы в океан?»

3. Постарайтесь ответить на вопросы, высеченные вашими сценариями. Скопления унитазов могут стать для рыб идеальными рифами. С точки зрения рыб, эти нагромождения фарфора – всего-навсего затейливые скалы с множеством отверстий, где очень удобно прятаться. То, что делает унитазы такими ужасными на свалке (ведь фарфор практически вечен), превращается в свою противоположность в океанских глубинах.

Чтобы найти радикально новое решение давно назревшей проблемы, исключительно важно представить себе мысленный образ или метафору и, совершив воображаемый прыжок, подхватить их и превратить в новые идеи. Например, представим себе, что вы владеете компанией по производству

телевизоров в стране, где купить такое устройство могут позволить себе лишь богатые люди. Кроме того, ваши телевизоры, к сожалению, не выдерживают конкуренции и вам не хватает средств на рекламу. Что делать?

В начале 1950-х годов корпорация Matsushita столкнулась именно с такой проблемой. Продукция этой компании не пользовалась большим спросом, потому что была хуже, чем у конкурентов в Японии, да и где бы то ни было вообще. Руководители корпорации отлично знали, что телевизор считается у японцев предметом роскоши. В 1955 году президент корпорации Toshiba заявил: «Японцы слишком бедны, чтобы позволить себе такую роскошь». Toshiba и Hitachi делали в то время более качественные телевизоры, но демонстрировали их только на площади Гинза в Токио и в крупных универмагах, давая понять среднему японцу, что товар ему не по карману.

Но вот однажды заведующий отделом сбыта корпорации Matsushita задался вопросом: «А что если у японских фермеров все-таки достаточно денег, чтобы позволить себе купить телевизор?» И он приступил к разработке плана сбыта, основанного на этом посыле. Его коммивояжеры начали предлагать телевизоры, обходя дома небогатых фермеров, чего прежде в Японии никто не делал, если это касалось вещей дороже, чем ткань или фартуки. Телевизоры действительно были дороговаты для японских фермеров, но все же они их покупали. Фермерам очень хотелось иметь связь с «внешним миром», и они шли на невероятные жертвы, чтобы этого добиться.

Целенаправленное использование дара воображения приводит к тому, что вы сосредоточиваетесь на том, как решить проблему, а не теряетесь в догадках, будет ли она вообще решена. Как только заведующий отделом сбыта представил фермеров потенциальными покупателями, его фантазии осуществились. Сегодня Matsushita широко известна своей торговой маркой – Panasonic.

Мораль: даже увядший виноград можно превратить с помощью воображения в божественный изюм.

Предположим, вы владелец компании и перед вами стоит задача увеличить сбыт товара. Интересно, сколько сценариев по типу «Что если...» вы сможете придумать. Вот какими они представляются мне:

- Что если бы правительство запретило частную торговлю и я вынужден был бы искать способы, как заставить покупателя приходить ко мне с намерением купить товар?

- Что если бы мне пришлось продавать телефон монаху, члену ордена траппистов? Он вынужден соблюдать строгий обет молчания, но в конце концов может же он кивнуть головой в знак согласия? Как бы я продал ему телефон?

- Что если бы мне нужно было продать за восемь часов товар, который обычно расходуется в течение года?

- Что если бы я мог прочесть мысли заказчика еще до того, как открою



дверь его офиса?

- Что если бы можно было обучить собак продавать мой товар?
- Что если бы на презентации товара я вынужден был пользоваться ограниченным набором слов, например какими-нибудь сорока пятью?
- Что если бы все изделия, товары и услуги стоили одинаково: автомобиль – столько же, сколько карандаш, а дом – столько же, сколько гамбургер?
- Что если бы я не мог разговаривать? Как бы я тогда торговал?

Давайте поработаем с вопросами: «Что если бы можно было обучить собак продавать мой товар?», «Каковы характерные особенности собак?», «Каким образом собаки могут быть связаны с торговлей?»

Характерные особенности собак следующие: этих животных обучают, многократно повторяя одни и те же действия и награждая за хорошее поведение «чем-нибудь вкусненьким». Собаки лают, когда им угрожают. Они преданны, ласковы и стремятся угодить хозяевам, защищают свою территорию. Собаки зарывают кости и гоняются за кошками. Некоторые люди боятся собак.

Какая связь прослеживается между отличительными признаками собак и торговлей? На какие мысли наводит уже знакомое нам предположение: «Что если...» Каким образом собаки могли бы торговать? Как выглядело бы участие собак в сбыте товара?

Вот возможный ход размышлений:

- *Собаки поощряют за хорошее поведение.* Создайте стимулирующую программу, которая предусматривала бы немедленное вознаграждение по факту успешной сделки. Сразу же платите комиссионные.
- *Собаки лают, когда им угрожают.* Разработайте систему своевременного устранения дефектов, о которых продавцы будут узнавать от самих покупателей. Поощряйте продавцов, выявляющих такие дефекты.
- *Собаки – преданные животные.* Создайте систему стимулирования, публично поощряя сотрудников за отличное исполнение своих обязанностей. Награждайте постоянных клиентов подарками или поощряйте их скидками.
- *Собаки защищают свою территорию.* Внесите коррективы в политику компании, предоставляйте торговцам больше самостоятельности. Пусть продавец сам принимает решения на своей территории и действует так, словно это его собственность.
- *Собаки ласковы и стремятся угодить.* Разработайте план действий, ориентированный на покупателя. Постарайтесь периодически созывать покупателей после продажи, чтобы узнать, как обстоят дела и что еще можно сделать. Каждого клиента поздравляйте с днем рождения, рассылая поздравительные открытки с личным обращением.
- *Собаки зарывают кости.* Создайте для заказчиков систему премиальных,

которая будет поддерживать их интерес к вашей торговой точке на протяжении всего года. Разработайте систему комиссионных вознаграждений, инвестируемых в программу, которой продавцы могут воспользоваться позднее.

- *Собаки гонятся за кошками.* Разработайте учебную программу, которая научила бы продавцов обоснованно отвечать на претензии покупателей. Регистрируйте все поступающие претензии. Организуйте соревнование: кто из продавцов в течение недели «отловит» наибольшее количество претензий покупателей, кто сделает больше шагов на пути к их преодолению.

- *Некоторые боятся собак.* Страх исчезает, как только человек осознает, что собака настроена дружелюбно. Учредите премию и выдавайте ее в виде подарка тем покупателям, кто относится к вашей компании довольно прохладно. Станьте непохожими на других торговцев, установите дружеские отношения с клиентом до того, как заикнитесь о продаже. Станьте для заказчика человеком, решающим его проблемы.

Некогда президент одной швейцарской фармацевтической компании задумчиво произнес: «Если бы нашими клиентами были собаки, кто знает, возможно, дела шли бы лучше...» Несколько месяцев спустя он заметил, что немало заказов на антибиотики поступает от ветеринаров. В результате исследования рынка было установлено, что определенные антибиотики, предназначенные для людей, ветеринары сочли эффективными и для животных. Но компании, производящие эти лекарства, как правило, отказывались поставлять их ветеринарам – просто потому, что не хотели менять упаковку и составлять новую рецептуру, ориентированную на животных. Кроме того, бытовало мнение, что все это не отвечает благородным целям медицины. Руководителей компаний беспокоила мысль, не замарают ли их репутацию факт продажи лекарств для животных.

Однако ничто не остановило вышеупомянутую швейцарскую компанию. Она вышла на других производителей и получила лицензии на использование своих препаратов в ветеринарных целях. Вследствие того что препараты для лечения людей оказались под жестким прессингом цен и правил, ветеринарная медицина стала наиболее доходной частью фармацевтической промышленности. Большая часть прибыли досталась компании, которая заинтересовалась вопросом: что произошло бы, если бы ее «заказчиками» стали собаки. Сегодня эта швейцарская компания – мировой лидер в области распространения лекарственных препаратов для ветеринарии, хотя, что любопытно, сама не разработала ни одного такого препарата.

## **Резюме**

Мысленно задавая себе вопросы, вы просчитываете в уме новые возможности. Именно таким образом Спенсер Сильвер добился успеха с помощью клея 3M Post-it для блокнотов-стикеров. Он изобрел липкое вещество, нашедшее применение в изготовлении блокнотов, и в течение пяти лет продвигал свое детище на рынок, неустанно повторяя: «Что если мы используем его в таких-то целях?» или «Что если мы его используем вот для этого?» В итоге Спенсеру удалось-таки заинтересовать нужного человека, Артура Фрая, и клей, который когда-то никому не был нужен, привлек к себе внимание всего мира!

Другим человеком, сумевшим оценить вопросы-рассуждения типа «Что если...», был Перси Спенсер. В 1943 году он на одной из прогулок обнаружил, что, пока он стоял перед микроволновым световодом, шоколадная конфета в его кармане растаяла. Продолжая экспериментировать, Перси Спенсер установил, что под действием микроволн лопается воздушная кукуруза. В итоге он коренным образом изменил кулинарные пристрастия американцев.

Кто-то низводит солнце до желтого пятна, тогда как другие, например Сильвер Спенсер, способны увидеть солнце в пятне от горчицы.

## Глава 27

### Правда и ложь

*Солнце восходит и в тот же самый день не восходит.*

*Сунь-цзы*

Человек с острова Крит сказал, что все критяне – лгуны. Он сказал правду или ложь? Если он сказал правду, то он должен быть лгуном, что делает его утверждение ложным, означая, что критяне правдивы. Но если он солгал и все критяне на самом деле правдивы, то его утверждение верно, означая, что они действительно лгуны. Другими словами, если он сказал правду, то он лгал, а если он лгал, то он сказал правду. Это утверждение, как это ни парадоксально, и истинно, и ложно.

Этот парадокс вызывает ощущение двойственности и неуверенности, поскольку нас учили не смешивать понятия и мыслить в терминах причин и следствий. Когда я пишу это, я смотрю на венок из цветов. В венке ни один цветок не «причина» любого другого, однако все вместе они составляют венок. В чем причина роста желудя? В будущем дубе? Приводит ли происходящее сейчас к тому, что должно случиться в будущем? И в то же время считать ли случившееся в прошлом причиной того, что происходит сейчас? Если это так, то происходящее сейчас – следствие массы напрямую не связанных с этим событий. Тогда все и постоянно обуславливает остальное динамическим и циклическим, а не статическим и линейным способом.

Рассуждения в терминах противоречий и парадоксов – признак творческого мышления. Луи Пастер открыл принцип иммунологии, обнаружив, что некоторые цыплята, зараженные бациллой холеры, выжили. Когда зараженным и незараженным цыплятам привили новую вирулентную культуру, незараженные цыплята умерли, а зараженные выжили. Выжившие цыплята были одновременно больны и не больны. Открытие того, что болезнь могла парадоксальным образом предотвращать болезнь, спасло миллионы жизней за прошедшие с тех пор годы.

Ниже изображен пингвин. Это также рисунок кролика. Как один рисунок может изображать двух животных? Это противоречие. Пингвин смотрит направо, а кролик – налево. Немного потренировавшись, вы сможете, как это ни парадоксально, видеть оба изображения по отдельности, а также одновременно.



Изображение пингвина и кролика, существующее в одном и том же месте, – это визуальное противоречие.

С точки зрения логики невозможно представить, что одновременно существуют две противоположные или противоречивые идеи, два понятия или образа. Это такой тип понимания, при котором мыслительные процессы выходят за пределы обычного логического мышления. Если вы объединяете две противоположности, сознание переходит на новый уровень. Приостановка действия логики позволяет интеллекту действовать, не используя логическое мышление, и создавать новую форму. Кружение противоположностей создает условия для появления новой точки зрения, всплывающей из вашего сознания.

Творческие люди толерантны к двойственности и несоответствию. Например, представьте себе одновременно успех и неудачу. Двойственность изменяет то, как мы чувствуем и видим, и позволяет мыслить по-другому. Парадокс успеха и неудачи может привести к мысли о том, что путь к успеху лежит через неудачи. Пример тому – Томас Эдисон. Ассистент Эдисона спросил его, почему он упорно пытается усовершенствовать нить лампочки, потерпев неудачу 5000 раз. Эдисон ответил, что он не понимает слова «неудача». «Я узнал 5000 вариантов, которые не работают», – сказал он.

Чтобы мыслить в терминах одновременных противоположностей, превратите свой предмет в парадокс и затем найдите полезную аналогию. Предположим, вы хотите заработать много денег. Это желание может вступать в противоречие с тем фактом, что вам не хватает трудолюбия. Парадокс состоит в том, что вы хотите заработать денег, но слишком ленивы, чтобы постараться ради этого. Затем вы находите аналогию, содержащую сущность парадокса, например: «Мне нужен свет, но без использования электрической энергии». Решение этой аналогии – в использовании естественной энергии солнца. Наконец, примените этот принцип к вашей первоначальной проблеме – «как заработать денег, когда вы слишком ленивы, чтобы работать». Одно из решений – поехать в отпуск на южные острова и написать книгу о путешествии.

## Парадокс Эйнштейна

Теория относительности Альберта Эйнштейна предполагает, что время и пространство не абсолютны. Он хотел «обобщить» свою теорию, чтобы она включала и теорию гравитации Ньютона.

*Проблема.* Главная идея общей теории относительности состоит в том, что притяжение в одном направлении полностью эквивалентно ускорению в противоположном направлении. Подъем лифта с ускорением ощущается как притяжение к полу.

*Парадокс.* Противоречие выражалось в вопросе: как объект может находиться одновременно в состоянии движения и покоя?

*Суть.* Движение в состоянии покоя.

*Аналогия.* Чтобы лучше понять природу этого парадокса, Эйнштейн провел аналогию, отражающую сущность парадокса. Он утверждал, что наблюдатель, который спрыгнул с крыши дома и в то же время выпустил из рук любой объект, обнаружит, что этот объект останется относительно наблюдателя в состоянии покоя. Эйнштейн понял, что наблюдатель, спрыгнувший с крыши, не обнаружит в непосредственной близости от себя никаких свидетельств гравитационного поля. Это видимое отсутствие отмечается, даже притом что тяготение вызывает ускорение падения наблюдателя.

*Уникальная особенность.* Уникальная особенность этой аналогии состояла в том, что видимое отсутствие гравитационного поля возникает, даже притом что тяготение вызывает ускорение падения наблюдателя. Именно эту аналогию Эйнштейн назвал самой удачной мыслью в жизни, потому что она имеет отношение к более широкому принципу общей относительности.

*Эквивалент.* Эта аналогия и ее уникальная особенность вдохновили эквивалентное понимание, что гравитация, так же как и движение, может влиять на промежутки времени и пространства.

*Новая идея.* Это вдохновило Эйнштейна на создание общей теории относительности.

Такого рода парадоксальное мышление иногда называют мышлением Януса по имени двуликого римского бога. Оно предполагает создание парадокса или противоречия путем допущения истинности двух противоположных идей. Вот некоторые примеры из области бизнеса:

- лидировать, следуя за другими;
- побеждать через поражение;
- рисковать, проявляя осторожность;
- искать различия, но формировать общее видение;
- поощрять креативность, но быть практичным;
- создавать сплоченную команду, но одобрять конфликт;

- ставить реалистичные, но сложные цели;
- вознаграждать общие усилия, но создавать благоприятный климат для каждого человека.

Рассмотрим парадокс, который можно сформулировать так: «лучший контроль – отсутствие контроля». Легендарный основатель сети универсальных магазинов Wal-Mart Сэм Уолтон был живым свидетельством этого противоречия. Уолтон обычно находился в офисе только в пятницу и в субботу до полудня, тем не менее Wal-Mart считалась одной из наиболее строго управляемых организаций в сфере розничной торговли.

Кто-то однажды спросил Уолтона, как он мог управлять Wal-Mart, когда большую часть времени он был вне офиса. В ответ он просто говорил, что это был единственный способ управлять организацией, ориентированной на клиентов. С понедельника до четверга он проводил время на местах, изучая рынок и взаимодействуя непосредственно с клиентами и сотрудниками, чтобы понять, что затевают конкуренты. На самом деле, пока Уолтон был жив, универмаги Wal-Mart по той же причине строились без офиса для директора магазина. Работа менеджера состояла в том, чтобы быть рядом с покупателями и сотрудниками.

## ***ПЛАН ДЕЙСТВИЙ***

1. *Проблема.* СЕО<sup>[13]</sup> заметил, что, когда его компания высоких технологий была маленькой, люди часто спонтанно и неофициально встречались. В ходе этих встреч появлялись лучшие идеи. В результате быстрого роста компании количество таких неофициальных встреч (и хороших идей) сократилось. Он пробовал использовать обычные способы стимулирования креативности (собрания, обеды, вечеринки, круглые столы и т. д.), но они не помогли генерировать новые идеи. Директор же хотел воссоздать спонтанную творческую обстановку.

2. *Парадокс.* Превратите проблему в парадокс. Одно из различий между творческими и обычными людьми заключается в их толерантности к противоположностям. Например, физик Нильс Бор был восхищен, когда обнаружил парадокс, согласно которому свет можно считать и частицей, и волной. Это противоречие привело к открытию принципа дополнительности, за которое он получил Нобелевскую премию. Нужно задаться вопросом: какова противоположность проблемы? Затем вообразите, что и то и другое существует одновременно.

*Пример:* парадокс ситуации, в которой оказалась компания,

состоял в том, что, если собрания не были спонтанными и неорганизованными, они не способствовали появлению новых идей.

3. *Суть.* В чем суть проблемы? Резюмируйте суть в названии книги, охватывающем и сущность, и противоречие проблемы. Сведение парадокса к названию книги облегчает работу с ним и понимание, например:

- *цель продаж:* «Сфокусированное желание»;
- *сотрудники разного уровня:* «Сбалансированный беспорядок»;
- *сезонные циклы продаж:* «Взаимосвязанные паузы»;
- *регулирование рождаемости:* «Надежные перебои»;
- *природа:* «Рациональная импульсивность».

*Пример:* в нашем примере СЕО резюмировал парадокс в названии книги «Неорганизованные собрания».

4. *Аналогия.* Найдите аналогию, отражающую сущность парадокса. Придумайте как можно больше аналогий и выберите наиболее подходящую.

*Пример:* наш СЕО нашел подходящую аналогию в природе. Он подумал о серебристых чайках, которые очень неорганизованно питаются отбросами, но успешно выживают.

5. *Уникальная особенность.* Какова уникальная особенность этой аналогии? Творческие идеи часто предполагают применение уникальных особенностей одного предмета к другому.

*Пример:* в нашем примере СЕО решил, что уникальная особенность его аналогии состоит в питании отбросами. Чайки собираются ради легкой добычи, когда рыбаки выбрасывают ненужную рыбу и куски рыбы назад в море.

6. *Эквивалент.* Используйте эквивалент этой уникальной особенности, чтобы прийти к новому пониманию.

*Пример:* эквивалент этой уникальной особенности мог бы состоять в том, чтобы заставить людей собираться вместе ради приличной еды за невысокую цену.

7. *Новая идея.* Компания будет подавать недорогие деликатесные блюда в своем кафе. Дотируя стоимость деликатесной пищи, СЕО поощряет служащих собираться в кафе (подобно серебристым чайкам, привлеченным легкой добычей), чтобы встретиться в неофициальной обстановке, пообщаться, обменяться идеями.

У. Гордон использовал эту стратегию для разработки чипсов Pringles. Перед компанией стояла задача создать новые картофельные чипсы и упаковку, которая будет более эффективна и не потребует заполнять пакет количеством воздуха, превышающим объем самих чипсов. Парадокс состоял в том, что чипсы



должны быть упакованы более компактно и при этом не ломаться. Название книги, которое выразило бы суть этого парадокса, было «Компактная неразрушаемость».

В качестве аналогии они выбрали укладку опавших осенних листьев в мешок. Когда вы пытаетесь засунуть сухие листья в полиэтиленовый пакет, то сталкиваетесь с определенными трудностями. Но когда листья сырые (уникальная особенность), они мягкие и легко изменяют форму. Влажный лист принимает форму соседнего листа, оставляя лишь немного воздуха между ними. Смачивание и формовка сухой картофельной муки позволило решить проблему с упаковкой, и это дало начало чипсам Pringles.

Несколько лет назад я проводил семинар с группой инженеров, которые работали на литейном заводе, где производили пескоструйную очистку кованых металлических деталей. Используемый песок попадал в полости, и, чтобы убрать его оттуда, требовалось много времени и денег. Парадокс в том, что для очистки деталей частицы должны быть твердыми и в то же самое время не твердыми, чтобы их было легко удалить. Для описания сущности проблемы было использовано название книги «Исчезающая твердость». Это навело их на мысль о льде как аналогии. Уникальная особенность льда состоит в том, что он тает. Решением проблемы стало производство частиц из сухого льда. Твердые частицы будут очищать детали и затем превращаться в газ и испаряться.

Парадоксальное мышление – это «сырой» мыслительный процесс, игнорирующий общепринятые правила обычного логического мышления. Оно похоже на свет, в котором волновая и корпускулярная природа – две стороны одного явления, характер которого не может быть выражен логически. Свет, по видимому, одновременно непрерывный и дискретный, и эксперименты показывают, что он ни непрерывный, ни дискретный. Но на уровне, находящемся вне логики, мы знаем, что есть единство, в рамках которого противоположности совместимы, – «и/и» вместо «или/или».

## **Общественно полезное предпринимательство**

Подумайте о двух антагонистических понятиях: один человек делает деньги, а другой занимается общественно полезной деятельностью. Используйте «и/и» вместо «или/или», чтобы создать новую концепцию бизнеса.

*Проблема:* как объединить бизнес с социальной активностью.

*Парадокс:* сегменты общества, связанные с бизнесом и социальной активностью, отделены друг от друга и имеют различные цели. Деловой сегмент ищет прибыль. Социально активный сегмент ищет общественное благо.

*Суть:* общественно полезное предпринимательство.

*Аналогия:* католический орден иезуитов, единственная действительно

эффективная глобальная некоммерческая организация.

*Уникальная особенность:* иезуиты используют смешанную систему ценностей, при которой они объединяют работу во благо церкви с работой для людей. Когда они находят новаторское решение проблемы в одной части мира, они применяют его к проблемам в другой части.

*Эквивалент* этой уникальной особенности может состоять в объединении социальной активности и бизнеса. Бизнес был бы «церковью», а социальная активность – «работой для людей», – на самом деле это смешанная система ценностей при глобальном партнерстве между социально ответственными предпринимателями и бизнесом.

*Новая идея:* создайте организацию, объединяющую близкие инновации, чтобы усилить их эффект, и формулируйте идеи так, чтобы можно было перенести их с местного на глобальный уровень.

В качестве примера рассмотрим компанию Cemex, крупного мексиканского производителя цемента. Ее менеджеры придумали план, который поощряет семьи в городских трущобах копить деньги на цемент для строительства дома, а затем предусматривает прокладку инженерных коммуникаций по льготным ценам. Общественным активистам понравилась эта программа, так как она позволяет надеяться на уменьшение случаев насилия в семье, вызванного перенаселенностью. И в принципе это выгодно для Cemex, поскольку создает новый рынок для их продукции.

Cemex сотрудничала с активистами борьбы со СПИДом, которые создали сеть, подобную существующей в компании Mary Kay, чтобы обеспечить сексуальное образование и обучение профилактике СПИДа по всей Мексике. Их стратегия предполагала использование существующей системы распространения, созданной активистами борьбы со СПИДом, и выплату комиссионного вознаграждения преподавателям безопасного секса за направление к ним покупателей цемента.

Это партнерство позволяет активистам борьбы со СПИДом улучшить качество жизни многих людей и находить новые варианты получения денег на их проекты.

Cemex планирует объединять усилия с подобными сетями общественных активистов, чтобы распространять цемент по всей Мексике и в других местах, тогда как активисты борьбы со СПИДом планируют использовать свою сеть, чтобы продвигать другие товары, которые улучшают качество жизни и дают деньги для их деятельности.

## **Dar um jeito**

Dar um jeito – используемое в Бразилии выражение, которое в свободном

переводе означает «нет неразрешимых проблем и непреодолимых препятствий». Именно такую установку принял доктор Рандас Батиста из бразильского города Куртиба, когда многие его пациенты умирали от застойной сердечной недостаточности. Когда сердце ослаблено недостаточностью, оно пытается ее компенсировать, наращивая мышцы, чтобы облегчить сокращения, а это приводит к его увеличению. Но поскольку мышечный левый желудочек сердца увеличивается, он становится менее эффективным для прокачки крови через тело.

Доктор Батиста испытывал недостаток в ресурсах, необходимых для принятого в США лечения этой болезни – лекарственной терапии и пересадки сердца, – поэтому он придумал радикальное решение. Его решение состояло в том, чтобы удалять части сердца для его уменьшения. Доктор Батиста описал это решение как парадоксальное, потому что вы отрезаете часть сердца, чтобы сделать его сильнее. Хирурги всего мира извлекут новые уроки из процедуры доктора Батисты.

## Резюме

Рассмотрим противоречие зеркала: почему оно очевидно инвертирует левую и правую сторону, но не верх и низ? То есть почему буквы в книге перевернуты задом наперед, но не вверх ногами и почему в зеркальном отражении левая рука – это правая, а правая – левая? Когда мы смотрим в зеркало, представляем себя перевернутыми слева направо, как будто прошли через стекло, чтобы выглядеть иначе. Из-за этой традиционной точки зрения мы не можем объяснить, что происходит с зеркалом.

Чтобы понять зеркальный образ, вы должны в психологическом отношении полностью изменить способ восприятия своего отражения. Представьте, что нос и затылок поменялись местами: если у вас нос направлен на север, то нос вашего двойника – на юг. Проблема состоит в оси, проходящей через зеркало. Вы должны вообразить себя перевернутым, или «вдавленным» задом наперед. Встаньте перед зеркалом, указывая одной рукой на восток, а другой – на запад. Махните восточной рукой. Отражение в зеркале махает восточной рукой. Его западная рука показывает на запад. Его голова вверх, а ноги вниз. Как только вы рассмотрите зеркало с этой парадоксальной точки зрения, вы поймете зеркальную ось.

Психологическое изменение способа восприятия своего отражения помогает понять зеркало. Таким же образом парадоксальное мышление может привести к новому пониманию или революционной идее.

## Глава 28

### Фантастический ландшафт

*Сломить сопротивление врага без борьбы – вот верх совершенства.*

*Сунь-цзы*

Сны – это кладезь идей. Сновидения включают в себя разного рода комбинации, перестановку местами предметов и событий и даже решения задач, которые невозможно было бы получить в бодрствующем состоянии. Идеи мерцают в снах, как огоньки велосипедных катафотов в тумане.

Многие сны настолько поразительны, настолько переполнены странными деталями, что, кажется, не поддаются интерпретации. Другие сновидения можно сравнить со стихами, представляющими собой своеобразную квинтэссенцию происходящего в реальной жизни.

10 ноября 1619 года морозной ночью в Германии молодой аристократ видел длинный сон. Проснувшись, он записал увиденное во сне в тетрадь, известную теперь под названием «Дневник снов». В ней была детально разработана новая система мышления. Той ночью сон молодого человека изменил ход развития науки и западной цивилизации. Многие современные научные подходы основаны на записях этого молодого аристократа по имени Рене Декарт.

Роберту Льюису Стивенсону снились его еще не написанные романы. Физику Нильсу Бору открылась во сне модель атома. Благодаря своему сну о падающем свинце Джеймс Уатт произвел революцию в области производства боеприпасов. Дмитрию Менделееву приснилось решение задачи о расположении химических элементов в его будущей таблице. Поэму «Кубла Хан» Сэмюэль Тейлор Кольридж увидел тоже во сне – до того, как написал ее на бумаге. Ну что, примеров достаточно?

Психологи, занимающиеся этой проблематикой, утверждают, что каждую ночь мы видим примерно шесть снов, но по большей части склонны их забывать. Вы можете научиться управлять своими сновидениями, выделять их героев и четко запоминать любой сон.

### **ПЛАН ДЕЙСТВИЙ**

1. Сформулируйте стоящую перед вами задачу. Напишите эту формулировку на бумаге несколько раз и потом, перед отходом ко сну,

прочитайте ее еще несколько раз. При необходимости проделывайте это снова и снова. Мозг должен основательно поработать над проблемой, прежде чем включится подсознание.

2. Если вы не запоминаете снов, просыпайтесь, например с помощью будильника, на полчаса раньше, чем обычно. Это увеличит ваши шансы проснуться во время сновидения, а не после него. После пробуждения лежите спокойно. Продлите это состояние, насколько возможно. В течение всего времени, пока вы размышляете об увиденном, не позволяйте утренним заботам прерывать ваши мысли. В противном случае сны исчезают, подобно кораблям, пришвартовавшимся к туманному берегу. Поэтому записывайте сон сразу, как только обдумаете его.

3. Записывайте содержание сна в дневник. Держите этот «журнал снов» рядом с кроватью и фиксируйте в нем все детали – все, что припомните. Описывайте наиболее яркие моменты. Если вы не в состоянии вспомнить сон, пишите все, что приходит в голову, – такие мысли часто вытекают из сна и дают ключ к его восстановлению.

4. Когда сон будет записан, задайте себе следующие вопросы:

- Какие люди, места и события во сне имеют отношение к моей задаче?
- Каковы главные герои сна?
- Как все это может быть связано с моей задачей?
- Изменилось ли после сна существо вопроса?
- Какие детали сна могут помочь решению задачи?
- Какие ассоциации, возникающие после сна, могут помочь решить проблему?
- Ответы на какие вопросы дает этот сон?

5. Возьмите один-два образа или идеи из вашего сна и постарайтесь вызвать у себя свободные ассоциации. Записывайте все, что приходит в голову. Вскоре приснится следующий сон, и ваша интерпретация продолжится.

6. Ведите дневник регулярно. Записывайте свои сны каждый день. После того как вы начнете их фиксировать, будет все легче воспроизводить подробности. Вы станете замечать, какие темы повторяются и что появляется нового, каковы его оттенки. Ваши сны будут становиться богаче, наполняться метафорическим смыслом.

Со временем вы обнаружите, что в основе сновидений лежит ваш жизненный опыт – как прошлый, так и настоящий – и что сны оказывают несомненное влияние на вас и ваши проблемы.

На рисунке черно-белые пятна перемешаны, но в них заложен определенный смысл. Можете ли вы определить, что здесь изображено?



Большинство людей не в состоянии быстро определить, что изображено на картинке. Хорошо, я не буду вас мучить: это голова коровы. Она находится в левой половине рисунка. Темная область ближе к нижней его части – это коровий нос. Если вам все еще трудно распознать голову животного, попробуйте посмотреть на рисунок издали.

Идеи, рожденные во сне, можно сравнить с изображением этой коровы – они так же неуловимы и так же реальны.

Владелец магазина товаров для досуга имел приличный доход, но хотел большего. После того как он решил использовать для достижения своей цели сон, ему приснилось, что он сидит на берегу моря во время шторма. Все золото, которое ему удалось найти на песке, он спрятал в скале, возвышающейся за его спиной. Дул ветер. Вдруг ударила молния и расколола скалу. Золотые слитки взметнулись вверх и закружились в воздухе. Затем они упали на вершину скалы.

Владелец магазина так истолковал приснившееся: он не один в бизнесе – существует много других магазинов, торгующих товарами для досуга, и разбросаны они по всему городу. Золото, скрытое в скале, олицетворяло потенциальную выгоду для них всех. Когда золотые слитки были освобождены, они осели на вершине скалы, собрались в одном месте и стали вновь достигаемыми. Толкование сна привело владельца магазина к идее.

*Идея:* арендовать здание, во всех помещениях которого будут представлены товары одной тематики.

Он арендовал семиэтажное здание и превратил его в гигантский центр торговли игрушками, коллекционными материалами и товарами для умелых рук. Затем он убедил владельцев других магазинов того же профиля взять у него торговые площади в аренду.

В магазине продаются сотни тысяч наименований товаров, привлекающих

внимание умельцев.

Кроме того, в торговом центре предлагают обучающие курсы живописи, переплетного дела, изготовления витражных стекол, керамики, домашнего ремонта, слесарно-водопроводного дела – словом, учат выполнению практически любой работы в домашних условиях.

Иногда кажется, что идеи, глубоко укоренившиеся в наших умах, и самые сокровенные мысли только того и ждут, чтобы явить себя миру.

Один психолог, раздосадованный своей неспособностью найти новую тему для семинара, решил поискать ее во сне. И приснился ему человек, носивший свои половые органы в маленьком коробе на спине. Его пенис самостоятельно отправлялся искать себе приключений. Раз этот человек прилег вздремнуть на берегу ручья. Как только мужчина заснул, пенис выбрался из короба, пересек ручей и увидел там красивую женщину. Закончив свое дело, пенис вернулся в свой короб. А мужчина, проснувшись, продолжил свой путь.

Психолог обдумал этот сон и разработал новую тему для семинара, в основе которой лежал вопрос: «Чувствуете ли вы, что несете ответственность за свою сексуальную жизнь?»

Во время поиска идей во сне «правильной» интерпретацией будет та, что работает на вас. Неожиданные образы из ваших снов – это отправные пункты, в которые вы вкладываете какой-то свой смысл. Сны связывают воедино настоящий и прошлый жизненный опыт – и создается уникальное повествование. Иногда они напоминают о том, что уже было, а иногда предсказывают будущее.

Одному зубному врачу, дела у которого шли неважно, приснился гигантский зуб, покрытый волосами. Проснувшись, врач представил себе зуб, идущий стричься в парикмахерскую, – и прямо-таки подскочил на кровати. Ему пришла в голову великолепная идея.

*Идея:* оказывать услугу по чистке зубов без предварительной записи. Для вечно занятых бизнесменов это было бы так же удобно, как без лишних хлопот подравнивать волосы. Плата за полчаса чистки и полировки зубов составит 20 долларов. В случае обнаружения серьезных проблем с зубами пациенту можно посоветовать обратиться к личному дантисту.

Кажущиеся тривиальными сны иногда помогают решить наитруднейшие задачи.

Мой племянник Карл пытался использовать сны как источник идей для решения задачи, в какой колледж ему поступить. Однажды Карлу приснилось, будто он отдыхает на даче, расположенной на берегу моря, и вдруг образуются гигантские волны. Они поглощают все корабли и подступают к самому домику. Затем племянник увидел длинный предмет, плывущий вдали. Внутренний голос подсказал Карлу, что этот предмет – единственная вещь,

которая может его спасти, и что ему нечего бояться, если удастся до нее добраться.

Карл внимательно посмотрел вдаль и распознал в предмете бейсбольную биты.

Сны могут быть отражением чужих мыслей, но в случае с Карлом дело обстояло иначе. Дача ассоциировалась у него с беззаботностью летнего периода, отсутствием ответственности перед кем бы то ни было, а также с материальной обеспеченностью.

Когда я поинтересовался у племянника, какие ассоциации возникают у него в отношении бейсбольной биты, он ответил: «У меня в комнате есть такая бита». Я спросил Карла: «Почему выбор пал именно на эту вещь, а не на какой-то другой предмет?» Поначалу племянник не знал, что и ответить. Неожиданно его осенило: бита была единственной вещью в его жизни, которую он купил на собственные деньги.

Сон подсказал решение: нужно выбрать такой колледж, где можно содержать себя хотя бы частично.

Карл еще сказал: «Тому, что принадлежит тебе лично, ты доверяешь больше».

## **Резюме**

Сны открывают нам нечто такое, о чем мы даже не подозреваем. Говорят, когда Элиас Хоу бился над созданием своей швейной машины, ему приснилось, будто его преследуют дикари, размахивающие копьями. Проснувшись, Хоу догадался, что должен сделать отверстие для нитки не в верхней части иглы и не посередине, а на конце, как на копьях у дикарей. Столь незначительная модификация сделала швейную машину с челноком реальностью.

Не исключено, что в древности люди мыслили символическими образами. Возможно, именно благодаря своей образности нас волнует поэзия. Некоторые сны преследуют человека даже с большей силой, чем стихи, мерцая в сознании подобно огонькам затерянного в глуши города.



## Глава 29

### Метод Леонардо да Винчи

*Если голос в битве не может быть услышан, надобно употребить барабаны и колокольцы.*

*Сунь-цзы*

Представьте себе прямоугольный поднос, на котором лежит резиновый мешок, частично заполненный маслянистой жидкостью. Стальной шарик, брошенный на поверхность мешка, давя на жидкость, опускается вниз и в конце концов замирает. Если вы бросите второй шарик – он покатится по уже проложенному пути и остановится возле первого.

То есть можно сказать, что второй шар не проявляет активности – он движется по наклонной плоскости, образованной первым шаром. Все последующие шары тоже будут скатываться к первому, образуя тем самым кластер, или, другими словами, однородную группу.

Так и активный разум всю поступающую информацию раскладывает по полочкам, формируя кластеры, где и рождаются новые идеи. Хороший способ создания кластеров на основе полученной информации – использование иллюстраций. Вспомните, ведь в древние времена люди общались друг с другом с помощью наскальных рисунков. Алфавит развился из пиктографии, то есть «рисуночного письма», или «картинописи». Однако это отнюдь не означает, что вербальное мышление – более прогрессивное.

Альберт Эйнштейн как-то заметил:

«Слова, так, как они пишутся или произносятся, по-видимому, не играют существенной роли в механизме моего мышления.

В качестве элементов мышления выступают более или менее отчетливые образы...»<sup>[14]</sup>

У Леонардо да Винчи способ выработки идей был таков: он закрывал глаза, полностью расслаблялся и испещрял лист бумаги произвольными линиями и каракулями. Затем открывал глаза и отыскивал в нарисованном образы и нюансы, предметы и явления. Многие его изобретения родились из таких каракулей.

Беспорядочная запись мыслей позволит вам наполнить свои абстрактные идеи реальным содержанием. Представьте себе, что вы пролетаете над вашей проблемой в самолете с намерением обозреть ее сверху. Запишите то, что

видите. Фиксируйте все альтернативные концепции, которые, как вы полагаете, существуют. Вы один на один с собой, поэтому можете рисовать или делать наброски как угодно, не беспокоясь о том, кто и что о них подумает. Наброски – это способ общения с самим собой. Томас Эдисон, прежде чем сформулировать мысль, делал сотни набросков. Он располагал целой коллекцией закорючек, относящихся к изобретению электрической лампочки; большинство из них не поддавались ничьей расшифровке, только сам Эдисон мог в них разобраться.

Графическое воплощение идеи (наброски, машинное черчение или рисование) дополнит вербальное выражение существующей идеи и может помочь в оформлении новой.

## ***ПЛАН ДЕЙСТВИЙ***

1. *Рассмотрите задачу*, над которой работаете. Постарайтесь исследовать ее всесторонне. Запишите задачу на листе и поразмышляйте над ней в течение нескольких минут: «Что в нее не вписывается?», «Каковы главные преграды?», «Что неизвестно?», «Что я хочу понять?», «В данный момент я вижу проблему в том, чтобы...», «Больше всего меня беспокоит то, что...»

2. *Расслабьтесь*. После этого вы обнаружите, что ваше интуитивное сознание более свободно использует образы и символы. (Хорошая техника релаксации описана в разделе [«Синдром Джелло»](#).)

3. *Предоставьте своей интуиции возможность* создавать образы, сценарии, символы, отражающие сложившуюся ситуацию. Вам не нужно знать, как будет выглядеть рисунок, прежде чем вы его нарисуете.

4. *Придайте форму вашей задаче*, обозначив ее границы. Они могут быть любых размеров и принимать очертания по вашему желанию, могут быть нарисованы тщательно или небрежно. Очерченные границы задачи придадут вашему рисунку особый характер и глубину, помогут воссоздать цельность восприятия, что имеет смысл как само по себе, так и в отношении вашего рисунка. Цель заключается в том, чтобы отделить зерна от плевел и полностью сосредоточиться на задаче.

5. *Рисуйте* так, как того желает интуиция. Упражняйтесь в рисовании бессознательно. Некоторые при этом рисуют не правой, а левой рукой (или наоборот, если речь идет о левшах), чтобы добиться меньшего участия сознания в создании образов. Пусть линии и каракули сами диктуют вам, как их рисовать и располагать. За качество не беспокойтесь – рисунок никому не нужно будет

показывать.

Случайность и хаотичность придадут глубину вашим каракулям, указывая на существование некой неизвестной системы нанесения линий, которую можно рассматривать как секретное послание вашего подсознания.

6. Если результат вас не удовлетворит, возьмите другой лист бумаги и сделайте еще один рисунок, а потом еще – столько, сколько понадобится.

7. Исследуйте свой рисунок. Это послание вашего подсознания. Сначала оцените рисунок в целом, потом – по частям. Он зримое отражение ваших мыслей. Ищите в каракулях символы, которые могут дать неожиданные подсказки или сообщить новую информацию.

8. Запишите первое пришедшее на ум слово относительно каждого образа, символа, каждой закорючки, линии или структуры.

9. Свяжите все слова воедино, написав краткую заметку. Дайте волю ассоциациям, записывайте все мысли, приходящие в голову. Сравните написанное с рисунком. Если почувствуете потребность, переработайте записи – поступайте так до тех пор, пока не убедитесь, что рисунок и слова передают одни и те же мысли на двух разных языках: вербальном и графическом.

10. Теперь посмотрите, как написанное соотносится с вашей задачей. Как изменилась ваша точка зрения? Появились ли новые идеи? Посетило ли вас озарение? Каковы сюрпризы вашего подсознания? Какие части рисунка озадачивают? Что кажется неуместным?

11. Будьте особенно внимательны к вопросам, возникающим в вашем сознании. Например: «Что это?», «Что бы это значило?», «Откуда это возникло?» Если почувствуете необходимость найти ответы на конкретные вопросы, значит вы на правильном пути, ведущем к решению проблемы.

Рассматривайте каждый рисунок как артишок, у которого съедобны даже колючки.

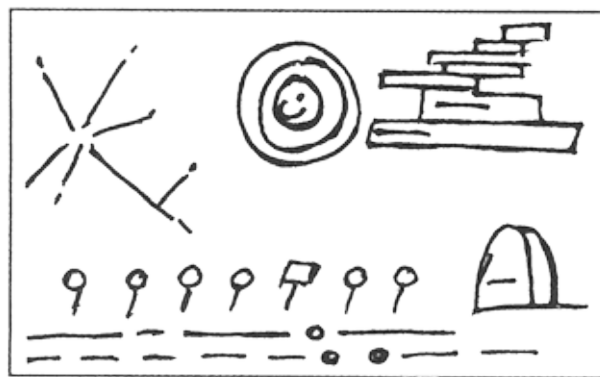
Некий бухгалтер рисовал образы на обратной стороне бумаги для счетных машин. Однажды он принялся задавать себе вопросы об этой бумаге. Наш бухгалтер знал, что некоторые его коллеги испытывают непреодолимую страсть к полям и перематывают бумагу для счетных машин таким образом, чтобы использовать другую ее сторону, где и нанесены поля. Он разработал план, упрощающий эту работу: бумага с самого начала перематывается в рулон на задней части машины. Его новшество стало результатом постановки вопросов применительно к каждому аспекту выполненного им рисунка.

Если вы считаете, что неспособны генерировать идеи с помощью метода Леонардо да Винчи, или вам не удастся добиваться более глубокого понимания смысла набросков, продолжайте ежедневно тренироваться в использовании этого приема. Но вначале расслабьтесь и спросите себя: «Итак, какая задача стоит передо мной сегодня?» Затем приступайте к упражнению.

Вузовские учебники обычно распространяются через специализированные магазины. В дополнение к ним издаются разные учебные пособия, курсы лекций, хрестоматии и прочие материалы. Обычные книжные магазины избегают запасаться таким товаром, ссылаясь на отсутствие места для складирования и низкие доходы. Многие издательства, выпускающие учебники и дополнительные учебные материалы, вынуждены полагаться на случай, без гарантии успеха торговли. Главная помеха, которую необходимо преодолеть, – это скепсис владельцев неспециализированных книжных магазинов.

*Задача:* как создать новые каналы сбыта материалов, изданных в дополнение к вузовским учебникам?

После долгих размышлений я принялся наносить на бумагу все, что приходило в голову. Я рисовал без какой-либо определенной направленности и старался размещать образы так, словно они сами диктовали мне, как это делать. Я сделал несколько рисунков, прежде чем один из них разбудил мое воображение. Результат – на рисунке.



Я изучал рисунок, записывая первые слова о каждом образе, приходящие в голову; соединял эти слова; искал связь между образами и моей задачей, обращая внимание на каждый возникающий вопрос. Вот некоторые из этих мыслей:

- Различные каналы.
- Компьютерные программы.
- Компьютерные гибкие диски.
- Столбик монет.
- Люди, собравшиеся вместе.

- Надгробный памятник.
- Щель для монет.
- Шесть круглых голов и одна квадратная.

В результате интуитивной интерпретации образов возникла идея создания абсолютно нового канала сбыта.

*Идея:* организовать для студентов продажу компьютерных дисков с учебными текстами. Кроме того, за небольшую плату они смогут переписать всю необходимую информацию на свой носитель. Учебная литература комплектуется следующим образом:

- Учебные пособия как дополнительные материалы к учебникам.
- Конспекты для различных курсов.
- Примерные вопросы к экзаменам.
- Учебные программы по математике.
- Учебники.
- Библиографии.
- Телефонные справочники студенческих городков.
- Игры.

Компьютеры будут копировать нужные файлы «по требованию», и это позволит избежать необходимости в традиционном канале сбыта – то есть в книжном магазине. Программное обеспечение будет совместимо с программным обеспечением компьютеров компаний IBM и Apple.

Как только ваши подсознательные мысли будут выражены в картинках, вы сможете приспособить к ним свои сознательные мысли, аналогии и метафоры. Это позволит упорядочить разрозненные идеи и представить в воображении новые возможности и решения.

Иногда возникает вопрос, на который вы не можете дать ответ, однако он представляется важным для решения. Например: «Интересно, что означает эта картинка? Мне кажется, в ней что-то есть». Если такое произойдет, ваше сознание не успокоится до тех пор, пока не сыщется ответ. Разум будет искать глубокий смысл, скрывающийся за изображением. На это уйдет некоторое время, но ответ обязательно будет найден.

## **Почерк природы**

Леонардо да Винчи научился разбирать почерк природы, заявляющий о себе везде и во всем: в крыльях птиц, яичной скорлупе, облаках, снеге, льде, кристаллах и разных других соединениях. Великий Леонардо использовал свои озарения для поиска новых идей и решения проблем. Он умел выжимать идеи из ботинок торговцев. Роберт Макким в своей книге «Опыт визуального

мышления» приводит такой показательный отрывок из записей Леонардо да Винчи:

«Не могу не упомянуть... о новом средстве, использование которого, хотя и может показаться тривиальным, а то и абсурдным, тем не менее чрезвычайно полезно для побуждения ума к различным открытиям. Вот вы смотрите на забрызганную краской стену... и, возможно, обнаруживаете некое сходство с горным пейзажем, реками, утесами и деревьями. Взглянув другой раз, вы уже видите сражение и движущиеся фигуры или странные лики и одеяния, и еще много чего, что можно описать четко и подробно».

Леонардо написал также эссе с цитатой из Боттичелли, что можно бросить на стену пропитанную краской губку и в отпечатавшихся пятнах увидеть множество различных образов. Эти образы – отправные точки идей; ваш разум сам привнесет в них смысл.



Этот рисунок получился, когда на лист бумаги выплеснули чернила. Исследуйте изображение. Способны ли вы путем «свободных ассоциаций» выработать на основе такого странного рисунка идеи относительно новых товаров, услуг, процессов?

Один из моих друзей, изучая эти пятна, увидел следующее:

- веревку;
- паутину;
- кофе, пролитый на коврик;
- логотип компании «Макдональдс».

Образы связались – и превратились в новую идею. Мой друг подумал о быстром приеме пищи, разливающейся жидкости, контейнерах для жидкостей

и предметах, затянутых паутиной. И вдруг – ба! – у него появилась мысль: чем заменить подносы в кафе и закусочных.

*Идея:* стаканы вставлять в петли пластиковых веревок – таким образом можно носить сразу по четыре стакана.

Новая конструкция исключает проливание жидкости, не требуются даже крышки. Такой «поднос» стоит дешевле и занимает меньше места, чем обычные.

## Резюме

Расшифровка ваших рисунков подобна развязыванию узла. Чтобы развязать узел на веревке, необходимо распутать ее теми же путями, которыми он завязывался, но в обратном порядке. Работая над поиском свежих идей по своим рисункам, вы как бы возвращаетесь в собственное подсознание, поскольку именно оно – автор ваших картинок.

Идеи возникают не из рисунков, они исходят из самых глубин подсознания, из секретного архива, хранящегося в душе с рождения. Этот архив непрерывно растет. Он поможет обрести силу и проницательность, и вы создадите нечто невиданное и неслыханное.



## Глава 30

### Метод Сальвадора Дали

*Когда сокол разрывает тело жертвы на части, это происходит благодаря выбору нужного момента.*

*Сунь-цзы*

Центра круга можно достичь из любого места окружности. Точно так же вы можете проникнуть в свое подсознание из любой исходной точки.

Одной из таких отправных точек будет гипнагогическое построение образов: метод, основанный на создании внутренних образов, которые можно зафиксировать непосредственно перед засыпанием. Эта техника достаточно трудна для освоения, но с приобретением навыка дает отличные результаты.

Что здесь изображено?



Это буква Е. Ее не сразу распознаешь из-за жирного крупного и растянутого шрифта. Если вы не можете разглядеть букву Е, попробуйте посмотреть на рисунок издалека. Но если вы поняли, что это буква, вам уже трудно будет от нее абстрагироваться. Образы, полученные гипнагогическим способом, имеют с этим нечто общее – они ярче и глубже образов, вызванных с помощью других методов.

Гипнагогические образы могут быть либо визуальными, либо слуховыми – это не поддается контролю или попыткам действовать сознательно. Некоторые люди способны видеть фантастические, сюрреалистичные цветные образы – более глубокие и яркие, чем реальность. Сальвадор Дали использовал этот метод для создания своих выдающихся полотен. Он ставил жестяную тарелку на пол и, устроившись рядом в кресле, держал над ней ложку. Затем полностью расслаблялся и даже начинал засыпать. В тот момент, когда он уже дремал, ложка выскальзывала из руки, падала со звоном на тарелку и будила его как раз в тот момент, когда он мог уловить некие сюрреалистичные образы.



Гипнагогические образы появляются словно ниоткуда, но в них есть своя логика. Подсознание представляет собой живой, движущийся поток энергии, из которого мысли постепенно поднимаются на уровень сознания и приобретают определенные формы. Эти формы подстегивают рождение новых мыслей, когда вы интерпретируете странные сочетания и комбинации.

## **ПЛАН ДЕЙСТВИЙ**

1. *Думайте о своей задаче.* Размышляйте о вашем продвижении вперед, о препятствиях, альтернативах и т. д. Затем отбросьте все и расслабьтесь.

2. *Полностью расслабьте свое тело.* Попробуйте достичь очень глубокой релаксации. Для этого воспользуйтесь техникой [«Синдром Джелло»](#).

3. *Успокойте рассудок.* Не думайте о рутинных делах, событиях дня и своей задаче. Освободите голову от трезвона мыслей.

4. *Успокойте зрение.* Вам не потребуется высматривать образы. Ведите себя пассивно. Нужно исключить какое бы то ни было произвольное проявление внимания. Станьте беспомощным, безвольным, безынициативным. Если вы легко засыпаете, держите в руке ложку: таким образом вы сумеете войти в гипнагогическое состояние. Когда начнете засыпать, ложка выскользнет из пальцев и разбудит вас именно в тот момент, когда можно уловить рождающиеся образы.

5. *Записывайте свои впечатления* непосредственно после их появления. Образы появляются неожиданно, они расплывчаты, туманны и быстро исчезают. Это могут быть узоры, пятна цвета или предметы.

6. *Ищите ассоциативные связи.* Записывайте все, что приходит вам в голову после первого впечатления. Ищите связи с вашей задачей. Задавайте себе такие вопросы:

- *Что меня удивляет?*
- *Имеет ли это какое-то отношение к моей задаче?*
- *Какие новые мысли это рождает?*
- *Что тут не на месте?*
- *Что мне мешает?*
- *О чем напоминают эти образы?*
- *В чем проявляются черты сходства?*
- *Какие аналогии можно провести?*
- *Какие это вызывает ассоциации?*

• *На что это похоже?*

Владелец ресторана использовал гипнагогические образы, чтобы выработать новую концепцию рекламы. Ему постоянно представлялись гигантские неоновые изображения разных кушаний и напитков: неоновое мороженое, неоновые чипсы, неоновые огурцы, неоновый кофе и т. д. Ассоциативная связь между его задачей и образами продуктов питания заключалась в том, что пища сама по себе должна служить рекламой.

*Идея:* предлагать кое-какую еду бесплатно в зависимости от периода суток, дня недели, времени года. Например, по понедельникам будут бесплатными маринованные огурчики, а с двух до четырех часов дня – еще и мороженое; по средам вечером ничего не придется платить за кофе; весной даровыми окажутся рогалики и т. д. Бесплатные блюда рекламируются неоновыми вывесками, но, пока не зайдешь в ресторан, никогда не догадаешься, что конкретно сейчас можно получить задаром.

Большой набор бесплатных кушаний и непредсказуемость сюрприза сделали ресторан весьма популярным заведением. В другой раз с помощью этого же метода владелец ресторана разработал систему поощрения для частых гостей: каждый, кто не менее пяти раз в течение месяца заказывал здесь еду, получал право бесплатно поесть на 50 долларов.

Эти два рекламных трюка имели большой успех и принесли огромную выгоду владельцу ресторана.

Образы, вызываемые вами с помощью метода Сальвадора Дали, имеют индивидуальную структуру, которая может соответствовать их основной теме или идее. Подсознание стремится донести до вас нечто важное, хотя и не всегда понятное. Образы послужат той арматурой, с помощью которой вы будете строить новые связи и ассоциации.

Преподаватель колледжа, который вел курс изобразительного искусства, почувствовал, что традиционное задание «написать автопортрет» совершенно неинтересное. Преподавателю казалось, что задание должно предполагать исследование пространства и восприятия. Воспользовавшись методом гипнагогических образов, он увидел прогуливающиеся и разговаривающие цветные деревья, которые были наряжены как люди. В течение нескольких дней он размышлял над этими образами, а затем на него снизошла идея нового задания для студентов.

*Идея:* студенты должны сделать доски размером 0,6 × 1,2 метра и носить их с собой. Доскам придается определенная форма, отражающая личный опыт и интересы художника. Такая доска – мерило отношения студента к окружающей среде и заставляет его работать с тем материалом, за который он раньше и не взялся бы.

Одна из студенток выбрала тему защиты окружающей среды. Она

покрасила свою доску в голубой и черный цвета, прикрепила к ней ветви деревьев и приклеила вырезки из сообщений о лесных пожарах, причем края заметок были обожжены. Другой студент отразил на доске свое мексиканское происхождение. Он украсил ее символами мексиканского народного искусства, вырезал и прикрепил изображения орла, змеи и кактуса. Кроме того, изобразил на доске родословное дерево своей семьи и расцветил его образцами национальных тканей.

## Резюме

Образы надо воспринимать как факты, не выдвигая при этом каких-либо предположений, за исключением того, что вы видели их и что они должны иметь определенный смысл. На одном семинаре обсуждались способы защиты окружающей среды от загрязнения. Одна участница поведала о следующем увиденном образе.



Как вы опишете этот рисунок? Какова здесь ассоциативная связь между образом и задачей? Можно ли использовать этот образ, чтобы выработать идею защиты окружающей среды от загрязнения?

Участники семинара выделили такие ассоциации:

- Мертвая птица на загрязненном пляже.
- Руки, которые загрязнили пляжи, убили птицу.
- Те же руки бережно держат птицу.
- Руки не хотели убивать птицу.
- Это руки нашего общества.

Цепочка ассоциаций привела к идее обратиться за помощью в деле защиты окружающей среды к нефтяным и химическим компаниям. Участники семинара обратились к компании Exxon Chemical с просьбой перерабатывать собранные отходы пластика для последующего изготовления из него пляжных скамеек, не обрастающих ракушками.

Не всегда удастся преобразовать образы в значимые идеи. Иногда сообщение оказывается слишком сложным, его связи с текущей ситуацией – слишком туманными. Когда это случается, смысл некоторых образов может

навсегда остаться столь же недостижимым, как воздушные шарик, пляшущий под потолком огромного зала.

## Глава 31

### Не Канзас

– Знаешь, Тото, мне кажется, что мы уже не в Канзасе!

*Дороти, повесть-сказка «Волшебник страны Оз»*

Похоже, что единственное истинное приключение, которое еще не испытал современный человек, – это приключение в царстве подсознания. «Не Канзас» – техника использования воображения под полным контролем интеллекта и воли. Она поможет вам пуститься в подобное приключение. Она позволит воспринять сообщения подсознания.

Чтобы прочувствовать и осознать силу этой игры для ума, ею надо воспользоваться. Я всегда волнуюсь, когда другие люди применяют эту технику впервые. Словно смотрю старое кино военных лет. Вот медицинская сестра бережно снимает остатки бинта с глаз раненого. Будет ли он видеть?

### **ПЛАН ДЕЙСТВИЙ**

1. *Полностью расслабьтесь.* Попробуйте достичь очень глубокой релаксации. Воспользуйтесь уже хорошо известным вам методом [«Синдром Джелло»](#).

2. *Адресуйте своему подсознанию просьбу* ответить на вопросы, связанные с вашей задачей. Для этого просто запишите задачу и попросите подсознание дать знак в виде символа или образа, который поможет решить проблему.

3. *Пуститесь в воображаемое путешествие.* (В этой главе описаны два вида таких странствий: «Дакота» и «Буря».)

4. *Принимайте любые послания.* Никакая цензура не допускается. Чем больше вы доверяете подсознанию, тем ярче образы и больше в них правды.

5. *Употребите дар воображения,* чтобы сделать образы наиболее ясными и живыми. Записывайте или зарисовывайте их без промедления.

6. *Создавайте другие образы,* если возникающие чересчур туманны. Прослеживайте до конца те образы, которые помогут решить задачу.

7. *Ищите качества, образцы, соотношения, ключи. Используйте послания, образы и символы как отправные точки для потока «свободных ассоциаций».*

Прочитав приведенное ниже краткое описание воображаемого путешествия в стиле «Дакота», закройте глаза и попытайтесь в течение нескольких минут представить себе изображенные здесь сцены. Потом попробуйте использовать это описание для решения собственных задач. Это немножко напоминает секс – невозможно по одному только описанию четко представить себе, что это такое. Все дело в практике.

## **«Дакота»**

Подумайте о задаче, стоящей перед вами. Сформулируйте и запишите ее на листе бумаги, стараясь быть как можно более объективными, словно вы репортер, пишущий краткую заметку об этой задаче для своей газеты. После этого несколько минут думайте о своей проблеме. Попросите подсознание дать вам ответ.

Закройте глаза и расслабляйтесь около пяти минут. Очистите свой ум. Погрузитесь в себя, чтобы дышать глубоко и хорошенько расслабиться.

Достигнув глубокой релаксации, вообразите, что ваша палатка стоит где-то в глуши Дакоты, недалеко от ствола заброшенной шахты. Вечереет. Становится прохладно. Солнце садится, и теперь все холмы, овраги, утесы, ущелья и причудливой формы скалы, утратившие свои четкие дневные очертания, светятся всеми оттенками желтого и коричневого цветов, переливаются сотнями нюансов красного, серебристого и серого, перечеркнутых угольно-черными полосами. Вы входите в чащу с искривленными ветрами кедровыми и можжевельниками и внезапно останавливаетесь, пораженные богатством красок и яркостью освещения.

Если скалы напротив заходящего солнца выглядят темными, контуры их строго очерчены, то на востоке краски буквально кричат. Обступающая вас ночь настолько прекрасна, что от восторга замирает сердце. Луны нет, но звезд над головой такое множество, что все небо залито серебристо-серым светом.

Ветер дует с севера, обжигая ваши ноздри по-зимнему морозной свежестью. Набрав охапку сухих кедровых веток, вы разводите небольшой костер, чтобы обогреться, вдыхаете аромат горящего хвороста и слушаете его веселое потрескивание. Костер выстраивает над вами сияющий золотом купол. Откуда-то доносятся лай койотов, уханье совы.

Устроившись у костра, вы обваливаете в муке радужную форель и жарите ее на свином жире, пока не образуется хрустящая корочка. Держа рыбу за хвост

и голову, вы откусываете кусочки спинки около плавников и заканчиваете хвостом, который хрустит, как жареная картошка. Ваш ужин завершают кружка кофе и несколько домашних коврижек, пропитанных маслом. Вам тепло и сытно. Вы спокойны и довольны.

Вдруг что-то зашуршало в глубине леса. По мере того как это нечто приближается к вам, вы понимаете, что никакой опасности ни для вас, ни для неизвестного вам существа нет. Кто это? Вы говорите с ним. Просите его поговорить с вами. Спрашиваете, каким ему видится решение вашей задачи. Обращаете на это внимание и просите объяснить то, что непонятно. Когда вы полностью удовлетворены ответами, благодарите своего собеседника за помощь и позволяете ему уйти в чащу.

Допив кофе, вы принимаетесь за яблоко. Упругое и сочное, оно брызжет соком, когда вы впиваетесь в него зубами. Костер почти догорел и едва тлеет. Неожиданно лес начинает шуметь от странных порывов ветра, навевающих на вас мистические чувства.

Становится все холоднее. Вы надеваете теплую одежду и ощущаете несказанный комфорт. Взяв керосиновую лампу, немного выкручиваете фитилек и зажигаете, чтобы выпустить на свет золотистую бабочку пламени. Лампа дает не только свет, но и тепло, и вы думаете о том, что такого приятного света еще никогда не было. Наверное, похожими лампами освещали свой путь пилигримы.

Вы подходите с лампой к заброшенной шахте, ложитесь у края на землю и вглядываетесь в глубину. Когда глаза привыкают к темноте, начинаете кое-что различать. Что именно? Рассматриваете это «что-то» получше, и оно уходит. Вы запоминаете, что это было.

Поднявшись, чтобы отойти от шахты, замечаете лежащий на земле потертый кожаный портфель. Поднимаете его и открываете. Внутри лежит свернутый вчетверо лист бумаги.

Развернув листок, вы понимаете, что написанное имеет отношение к вашей задаче. Читаете сообщение. Думаете, как оно может помочь решить проблему.

Пора возвращаться в действительность. Но прежде сделайте глубокий вдох и зафиксируйте те образы, которые появились в подсознании. Откройте глаза и без промедления запишите или зарисуйте свои впечатления и образы.

Упражняйтесь до тех пор, пока образы не начнут возникать легко и быстро. Они дают ключ к решению задачи. На их расшифровку потребуется некоторое время. Иногда для того, чтобы дополнить контекст, нужно подождать появления дополнительных образов. Со временем вы найдете объяснения этим ускользающим, расплывчатым образам.

Издатель местной газеты захотел сделать свою газету уникальной, не похожей ни на какие другие. Он предпринял «путешествие в Дакоту»

и потом зафиксировал следующие впечатления и образы: утешение, собаки, дружба, голод, цыплята, холод, смерть, тепло, животные подкрадываются в темноте, животные не представляют опасности, становится холодно, мертвые пилигримы, приятные воспоминания. В потертом кожаном портфеле он обнаружил следующее послание: «Мертвые собаки – тоже утешение».

Издатель недоумевал: «Какое отношение к моей задаче имеют мертвые собаки?» Он задумался о домашних любимцах, смерти, безутешной печали хозяев. Появилась идея.

*Идея:* отвести в газете место для некрологов, посвященных животным. Это была первая такая идея в журналистике, которую никто не посмел скопировать. У любителей животных новшество вызвало отклик, и тираж газеты возрос.

Некрологи многое говорят об отношении людей к «братьям нашим меньшим». Хозяева с любовью писали о проделках своих любимцев. Вот характерный пример:

«Мой Джаз был в общем-то обычным псом. Подобно многим из нас, он любил проводить вечера, развалясь на диване перед телевизором. Его любимой передачей была *Miami Vice*, а любимым кушаньем – картофельные чипсы. Неожидаанные вспышки раздражения Джаза, вызванные посягательствами на его диван, были всего лишь стилем поведения, и все это понимали. Он жив – просто уехал на каникулы».

Разумеется, вы не обязаны придерживаться вышеописанного сценария. Быть может, вам окажутся по душе сценарии, разворачивающиеся на пляжах, в путешествиях, поездках, космических полетах, мистериях и т. д. Задача любого из них заключается в том, чтобы вовлечь в процесс возникновения образов как можно больше чувств и заставить сознание активно выискивать сообщения, посылаемые подсознанием.

Помните: не имеет значения, какого цвета кошка; важно, чтобы она ловила мышей. Точно так же не важно, откуда приходят идеи и прозрения – из сознания или подсознания.

Далее приводится описание другого моего любимого «путешествия» под названием «Буря». Используйте ту же процедуру, что и при «путешествии в Дакоту». Расслабьтесь, запишите свою задачу и попросите подсознание послать вам символы или образы, которые помогут решить задачу.

## **«Буря»**

Никогда прежде вы не видели такого красного заката. Солнце, еще не коснувшееся горизонта, подобно остывающему углю, окруженному черной



каймой. Когда оно наконец опускается за горизонт, край земли еще несколько мгновений остается кроваво-красным, а затем чернеет. Вы вглядываетесь в небо, и кажется, что мир перевернулся: дорога, которая должна быть под ногами, простирается над головой. Само небо стало черным.

Вы с удивлением отмечаете короткую вспышку света на западе, не успевая осознать, что это молния. Но вспышки происходят все чаще, и вот свечение становится почти постоянным. Молнии, словно огромные сваи, ударяют в землю. Раздается ужасающий грохот.

Падают первые крупные капли дождя, поначалу это даже приятно. Однако дождь усиливается и вскоре обрушивается с небес лавиной. Мощные порывы ветра относят дождевые потоки то в одну, то в другую сторону. Внезапно в свете молнии вы видите перед собой нечто странное. Рассматриваете это «нечто», и оно уходит, но вы запоминаете, что видели.

Струи воды бьют по вашему телу, вода стекает с полей вашей шляпы. Дождь настолько силен, что вы по-настоящему боитесь утонуть. Один ручей струится с вашего носа, а другой – вдоль спины. Так холодно и сыро, что вы, кажется, уже никогда не сможете согреться.

Вся земля пропиталась влагой, и остается только шлепать по лужам. Вдруг вы чувствуете, что соскальзываете в какую-то яму. Вода достигает бедер. Вы вылезаете из ямы и бредете дальше.

У вас уже нет сил думать. Ночь продолжается. Вы с нетерпением дожидаетесь утра. Наконец молнии ослабевают, ливень сменяется морозящим дождиком. Вы останавливаетесь, чтобы вылить воду из ботинок, и по неосторожности роняете один из них. Наклонившись, чтобы поднять, вы замечаете бутылку со свернутой бумажкой внутри. Вы берете бутылку и засовываете ее в карман.

Через некоторое время занимается заря, и дождь прекращается. На небе ни облачка. Первые солнечные лучи озаряют мокрые деревья, кусты и сотни луж, виднеющихся здесь и там. Озябший и мокрый, вы склоняетесь над лужей и смываете грязь с одежды. Теперь, когда солнце начало пригревать и подсушивать землю, вы находите маленький, покрытый травой холм. Он не слишком сырой, и на нем можно развести костерок. Проголодавшись, вы запекаете яйца с толстыми ломтями бекона; потом, разбивая печеные яйца ножом, закусываете их беконом и мало-помалу согреваетесь.

Тут вы вспоминаете о бутылке и, достав из нее бумажку, медленно читаете написанное.

Какие образы посетили вас? Возьмите лист бумаги и немедленно запишите или зарисуйте свои впечатления и образы. Пишите все, что приходит в голову. Если образы туманны и расплывчаты, повторяйте это упражнение каждый день до тех пор, пока оно не будет получаться легко и образы не станут живыми

и яркими. Настройте себя на то, что предстоит пережить некий прорыв, и тогда образы хлынут потоком.

Один адвокат, искавший пустующую нишу в мире бизнеса, проделывал это упражнение несколько раз. Его не покидал образ врача в лохмотьях, спасающегося бегством от кого-то, кто находился по ту сторону стены дождя. Этот некто думал о том, что довело несчастного врача до столь бедственного положения и кого он так боится. «Речь идет о необоснованном обвинении в преступной небрежности врача», – рассудил незнакомец.

И наш врач решил предоставить свои услуги другим медикам в деле защиты от необоснованных исков.

*Идея:* организовать службу, которая поможет врачам избежать обвинений в преступной небрежности или в нарушении врачебной этики путем предварительного выявления пациентов-сутяг.

Адвокат обнаружил, что 35 процентов людей, возбудивших дела о нарушении врачебной этики или преступной небрежности врачей, ранее были истцами в гражданских делах. Его идея состояла в том, чтобы создать в нескольких городах базы данных по прошедшим гражданским делам вплоть до конкретной даты. Затем он предложил продавать эту информацию врачам за годовое вознаграждение плюс плата за услуги по каждому отдельному поиску. Другая сторона этого бизнеса была в том, чтобы создать компьютерную базу данных об исках против врачей и предоставлять эту информацию адвокатам.

Те, кто отрицает важность обращения к подсознанию в поисках идей, как правило, отказываются апробировать эту технику. Они уподобляются людям, которые так долго питались простой вареной спаржей, что начисто отрицают существование ресторанов национальной индийской кухни.

## **Просто спроси**

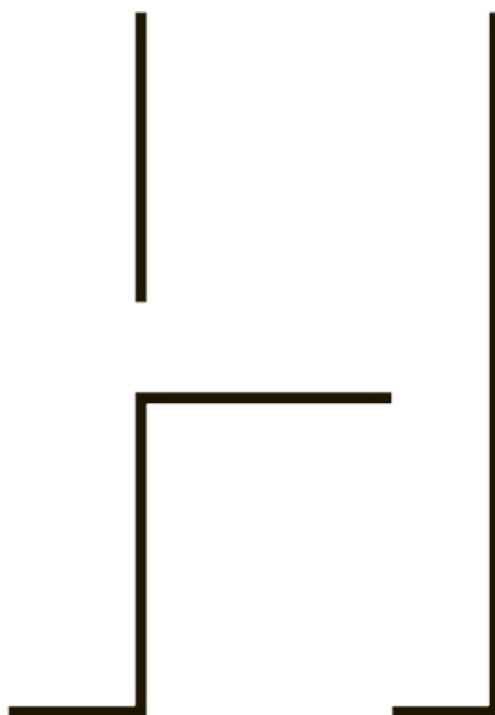
Научившись усилием воли вызывать образы из подсознания, вы сможете просто задавать ему вопросы.

Основная процедура такова:

1. Сформулировать задачу.
2. Обратиться к подсознанию.
3. Попросить ответ, который должен прийти в виде образа.

Если вы – адепт дара воображения, ответ возникнет спонтанно и без усилий. При цепочке образов самый первый из них, как правило, оказывается самым важным. Вам следует поразмыслить над значением этого образа.

Посмотрите на рисунок ниже. Поначалу линии кажутся совершенно не связанными между собой. Какие-то линии образуют прямые углы, но единым целым это не назовешь.



А теперь представьте себе, что эти линии – тени большой буквы Н, освещенной сверху. Теперь ваше воображение составляет Н из, казалось бы, не связанных друг с другом отрезков. Вы создали эту букву силой воображения.

Поэтому очень важно не отбрасывать образы, кажущиеся неуместными, и не подвергать цензуре. Нередко после нескольких минут пристального внимания воображение само начинает формировать сообщение. А если вы вообразили себе это сообщение, значит оно существует.

Такие мысленные приключения, как «Дакота» и «Буря», помогают вступить в контакт с подсознанием, дают ему возможность самовыразиться. Эти техники разжимают «тиски сознания» (умственное напряжение, вызванное чрезмерной эксплуатацией сознания) и позволяют образам и сообщениям, всегда присутствующим в подсознании, подняться на уровень сознания. Однажды найденные, они покажутся таинственными стихами, указывающими путь к идеям и прозрениям в соответствии с каким-то тайным планом.

Есть еще один способ войти в контакт с подсознанием, и называется он «Три двери».

**«Три двери»**

Сформулируйте и запишите вопросы, связанные с вашей задачей. Расслабьтесь. Дышите медленно и глубоко. При каждом вдохе ваши легкие наполняются чистым, свежим воздухом, и вы чувствуете, что становитесь все легче. Продолжайте глубоко дышать до тех пор, пока все вокруг не покажется простым и легким.

Вообразите, что стоите перед анфиладой комнат. Представьте, будто открываете двери, с помощью которых сообщаются эти комнаты, одну за другой. Когда пройдете через третью дверь, запишите, что делали, видели и чувствовали.

Многие полагают, что «Три двери» помогают проникнуть в глубины подсознания. Каждая открытая дверь ведет все глубже и глубже. За последней из них вас ждут ответы на самые важные вопросы.

Можно искать смысл в возникающих образах или работать с цепочкой свободных ассоциаций, позволяющих найти ответы на ваши вопросы.

Специалист по градостроительству столкнулся с необходимостью усовершенствовать проекты ремонта подземных коммуникаций. Он хотел решить вопрос, как избежать хаоса, вызванного реализацией этих проектов. Вскрытые мостовые неудобны, неэстетичны и наносят материальный ущерб местным предпринимателям.

Используя технику «Три двери», он увидел:

- за первой дверью – штормовые облака;
- за второй дверью – длинные тротуары;
- за третьей дверью – извивающихся змей.

На основе этих образов он выработал путем свободных ассоциаций новую идею прокладки канализационных труб и кабеля.

*Идея:* подземный кабель и канализационные трубы вкладываются в цементные модули, расположенные на поверхности земли и оформленные как дорожный бордюр. (Это ассоциируется с бетонными змеями, извивающимися вдоль улиц города.) Такие модули просты в изготовлении, дешевы, удобны для города и не мешают местной торговле.

## Резюме

В подсознании сокрыты щедрые дары для тех, кто сумеет до них добраться. Композитор и музыкант Джон Леннон научился забрасывать удочку в свое подсознание и извлекать образы, которые затем воплощал в музыке. Он связывал полученные из глубин подсознания образы и сообщения со своими задачами.

Логика поиска идей подобна той, которой руководствуются кладоискатели

в поисках сокровищ. Предположив, что клад находится на глубине, под таинственным черным покровом воды, они орудуют своими баграми до тех пор, пока не зацепят что-то и не вытащат на поверхность.

Действуйте так же.

## Глава 32

### Тень

*Истинный мастер незаметен и не оставляет никаких следов; он божественно таинствен, он невидим и неслышим.*

#### Сунь-цзы

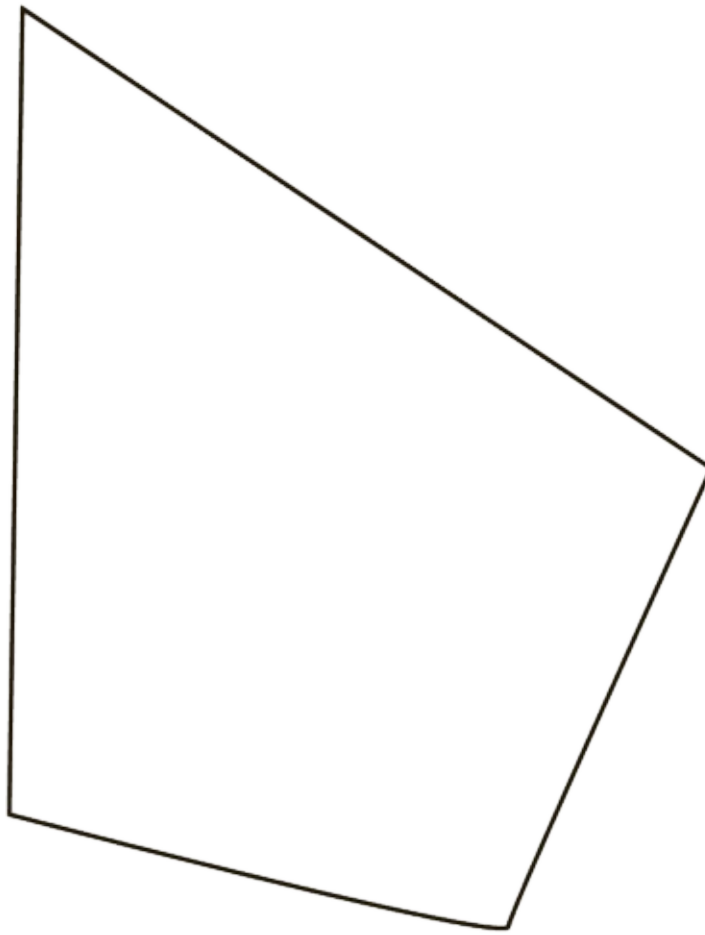
Закройте левый глаз, а правым всматривайтесь в мишень слева так пристально, чтобы цель справа стала невидимой. Это означает, что здесь начинается «мертвая зона» поля зрения вашего правого глаза – небольшой участок, куда не распространяется действие световых рецепторов. Зафиксировав с помощью правого глаза свое внимание на левой цели, вы перестаете видеть мишень справа. Точно так же, заикливаясь на рациональных аспектах мышления, вы становитесь глухи к голосу подсознания.



Мы предпочитаем рациональное мышление, так как нас учили, что именно оно доминирует в мире. Обольщаясь иллюзией величия человеческого разума в поисках свежих идей и игнорируя подсознание, вы уподобляетесь рыбаку, который взобрался на кита, чтобы поймать мелкую рыбешку.

Но как войти в контакт со своим подсознанием? Одно дело сказать: «Пусть идеи, подобно могучему потоку, хлынут из моего подсознания»; другое дело – соорудить соответствующую «ирригационную систему». Что вам нужно, так это приобрести определенные навыки.

Взгляните на фигуру, изображенную ниже. Что это, по-вашему, такое?



Это перевернутое изображение бумажного змея. Если объект расположить правильно, ваше восприятие изменится и фигура станет узнаваемой. Когда вы произносите какое-либо название, у вас возникает определенный образ, в соответствии с которым изменяется и ход мыслей. Как только фигура опознана и названа, воспринимать ее по-другому уже невозможно.

Точно так же, вступив в контакт со своим подсознанием, вы можете упорядочить возникающие отдельные образы. В этой технике, получившей название «психосинтез», заложен невероятный потенциал, поскольку возможности, таящиеся в глубинах подсознания, беспредельны. Во все времена психосинтез интуитивно использовался гениальными личностями и провидцами, художниками и изобретателями. Дуглас Макартур<sup>[15]</sup> много раз мысленно советовался со своим отцом, человеком поистине героическим, которого Макартур-младший как бы вызывал, чтобы обсудить планы важнейших операций на Тихом океане в годы Второй мировой войны. Вольфганга Амадея Моцарта можно назвать грубияном и эгоистом, но, когда он прислушивался к своему внутреннему голосу, из-под его пера появлялись ноты самой волнующей музыки, какую когда-либо слышал мир.

Однажды внутренний голос сказал Букминстеру Фуллеру: «Ты

не принадлежишь себе. Ты принадлежишь Вселенной». Сегодня Фуллер известен нам как архитектор, инженер и поэт-футурист. Он потряс мир созданием новых технологий и своим видением единства Вселенной. Джон Милтон как-то признался: «Внутренний голос – это Божественный Покровитель, который... непостижимым образом... диктовал мне строчки моих нечаянных стихов».

Макартур, Моцарт, Фуллер и Милтон с помощью воображения проложили мостик между сознанием и сферой подсознательного. Прислушиваясь к своему внутреннему советчику, каждый из этих выдающихся личностей вбирал предоставляемую подсознанием информацию и использовал ее для решения стоящих перед ним задач.

Стюарт Миллер, признанный авторитет в области психосинтеза, описывает в книге «Диалог с Высшим Я» один из способов ведения внутреннего диалога:

«Согласно многим древним учениям, внутри любого из нас есть некий источник понимания и мудрости, который знает тебя как никто другой, знает, что ты собой представляешь, кем был ранее и чего сможешь достичь в будущем.

Этот источник настроен на осуществление наших замыслов. Он может помочь направить энергию для мобилизации всех внутренних сил и возможностей и сделать нашу жизнь более гармоничной».

Согласившись с этим, закройте глаза, сделайте несколько глубоких вдохов и представьте, что видите перед собой лицо мудрого старика или женщины, в чьих глазах читается огромная любовь к вам. Если сразу это не удастся сделать, представьте сначала огонек свечи, горящей спокойно и безмятежно, а потом – лицо в центре огонька.

Вступите в беседу с мудрецом (женщиной): не только советы, но и само «присутствие» его помогут лучше понять вопросы и проблемы, с которыми вы столкнулись, и сделать правильный выбор. Не торопитесь, потратьте на этот диалог столько времени, сколько потребуется, а по окончании запишите весь разговор в подробностях, отметив те моменты, которые вы для себя прояснили.

Личный советник поможет вам в активном, но расслабленном состоянии создавать ассоциативные образы. Выберите в качестве такого советника любую интересную для вас личность, знаменитого современника или историческую фигуру, реального человека или вымышленный персонаж, например: Сунь-цзы, Марию Кюри, Сократа, Амелию Эрхарт<sup>[16]</sup>, Наполеона Бонапарта, Леонардо да Винчи, Индиру Ганди, Томаса Эдисона, Корнелиуса Вандербильта<sup>[17]</sup>, Будду, Элеонор Рузвельт, Генри Форда, – воображаемого, мифического учителя или гуру, который поможет в разрешении ваших проблем.

Выбор у вас поистине огромный. Но важно иметь ясное и четкое



представление о том, с кем именно вам хотелось бы работать. В процессе развития отношений со своим советником вы определите, какой опыт надеетесь приобрести и какие вопросы хотите прояснить.

## **ПЛАН ДЕЙСТВИЙ**

Чтобы призвать своего наставника, сделайте следующее:

1. Забудьте на время о своих заботах и расслабьтесь. Для этого можно использовать технику [«Синдром Джелло»](#).

2. Не думайте о том, удалось ли вам расслабиться в достаточной степени. Пусть все идет своим чередом.

3. Представьте, будто ваше тело окружено мягким белым светом. Купайтесь в его приятном сиянии – пусть свет успокаивает вас.

4. Теперь вообразите, что вы находитесь в одном из своих любимых мест (речь может идти о доме, горах, лесе, яхте и т. д.). Представьте себе все в деталях. Что это место вам напоминает? Какой запах вы чувствуете? Что вообще вы ощущаете? Какие звуки слышите?

5. Затем представьте, что навстречу движется ваш будущий духовный наставник. Взгляните ему в лицо. Что вы видите? Оцените свои эмоции и реакции. Скажите этому человеку: «Станьте моим проводником. Укажите мне путь к новым идеям. Научите справляться с жизненными проблемами». Чем более полную картину вы нарисуете, тем прочнее будет ваша связь с подсознанием.

6. Получив утвердительный ответ на свой запрос, начинайте разговор. Представьте наставнику и поведайте ему о своих проблемах. Ваш диалог должен быть максимально реалистичен. Если на какой-либо из ваших вопросов не последует немедленного ответа, не отчаивайтесь. Вы получите ответ позднее, может быть, в неожиданной для вас форме. Запомните одно важное правило: ко всему, что говорит или делает наставник, относитесь очень серьезно, как если бы все происходило на самом деле. Это уберезит вас от бесплодных фантазий.

7. Завершите беседу. На прощание ваш советник должен сказать: «Послушай, я нахожусь здесь только ради тебя. Вызывай меня всякий раз, когда я буду тебе нужен. Знай, что я всегда готов прийти на помощь». Поверьте его словам. Затем откройте глаза и вернитесь в реальный мир.

Каждый человек, сам того не ведая, наделяет своего наставника определенными качествами. Не удивляйтесь, если ваш собеседник окажется эксцентричным, со своеобразным чувством юмора

или склонностью к театральным эффектам.

Фил Пиес, которого друзья именуют «Король Батавии», рассказал мне историю о своем наставнике по прозвищу Тень. Фил хотел каким-то образом помочь малообеспеченным молодым людям получить образование. Но что может один человек? Фил вызвал наставника, который явился почему-то не один, а с бульдогом. Фил спросил Тень: «Как помочь тем студентам, которые хотят учиться, но не в состоянии оплатить учебу?» – «Как расплачивались люди, когда еще не было денег?» – задал вопрос наставник. «Думаю, что товарами и услугами», – ответил Фил. «Вот именно», – с улыбкой сказал наставник.

Фил думал о диалоге несколько дней. Как использовать бартер, чтобы заплатить за учебу? И вдруг его осенило.

*Идея:* нужно создать некоммерческую организацию, в основе деятельности которой лежит обмен товарами и услугами. Концепция проста. Некая компания соглашается пожертвовать товары (излишек оборудования или инвентаря) организации, созданной на базе колледжа. Эта организация имеет право обменять учебный кредит на пожертвованные товары. Итак, обмен произведен, и кредиты на учебу выданы этой некоммерческой организации. Обратившегося сюда за финансовой помощью малообеспеченного студента связывают с соответствующим колледжем, и он получает кредит на обучение от имени той компании, которая первоначально пожертвовала товары. Все в выигрыше. Простаивавшие ранее оборудование, компьютеры и т. п. позволят получить образование нуждающимся молодым людям. Компании за счет пожертвований могут сэкономить на налогах.

Если вам трудно найти общий язык со своим наставником или вы не испытываете к нему симпатии, подумайте о другом духовном наставнике. Возможно, опыт с новым советником окажется более удачным. В противном случае продолжайте экспериментировать. Не возбраняется часто менять наставников, равно как и оставаться верным одному и тому же учителю в течение многих лет.

В этой методике нет ничего мистического; это способ воплощения ваших противоречивых идей и эмоций в форме определенного образа, формирования вашего подсознания с помощью духовного сосредоточения. Некоторые достигшие мастерства в этой технике все же чувствуют благоговейный трепет, будто приобщаются к чему-то волшебному и таинственному.

Один полицейский, расследовавший преступление, должен был отыскать орудие убийства. Он проконсультировался со своим внутренним советником, который просто сказал: «Ти ло». Каждый раз, обращаясь к наставнику, полицейский получал тот же ответ. Наконец он написал эти «слова» на листке бумаги и стал выстраивать вокруг них разнообразные ассоциации. Он переставил буквы местами – «о т л и» и расшифровал их как «отлив».

Полицейский направил свои стопы к морскому берегу и там во время отлива обнаружил орудие убийства. Сообщение, которое он получил на подсознательном уровне, основывалось на многочисленных мелких деталях, ставших известными ему в ходе расследования, но на рациональном уровне не удавалось осознать их решающее значение.

Приобретая опыт общения со своим внутренним советником, вы сможете находить самые неожиданные ответы и ассоциации. И они будут появляться почти сразу же.

Директор-распорядитель одной из компаний столкнулся с серьезными финансовыми затруднениями. В работе он видел смысл своей жизни, поэтому пытался справиться с проблемами в одиночку и избегал обсуждать их с другими сотрудниками. Напротив, он считал, что именно некоторые из его служащих виноваты в возникновении проблем. В конце концов он понял, что несправедлив к сотрудникам, и попытался исправить положение.

Оказавшись в такой ситуации, директор «создал» личного духовного советника, которого назвал Собеседник. Наставник сказал: «Ты напрасно обвинял служащих, считая их своими врагами. Но теперь ты действительно столкнулся с вражеским противодействием. Если бы ты не обошелся так со своими служащими, сейчас они могли бы помочь тебе, а в одиночку тебе не справиться».

Эта мысль преследовала директора. Через несколько дней он осознал, что не в силах самостоятельно справиться со сложившейся ситуацией и может лишиться того, что ему всего дороже, – своей компании. Его врагами стали подсознательное чувство вины и раздражение, которые переполняли его и не давали возможности нормально работать. В конце концов он поделился с сотрудниками своей тревогой и опасениями насчет сложной финансовой ситуации, что позволило преодолеть все проблемы и спасти компанию.

## **Резюме**

Ваш внутренний советник – это проявление работы вашего подсознания. Он может предстать в образе человека или какого-то разумного существа, способного помочь справляться со сложными ситуациями.

Что можно ожидать от наставника?

1. Он откроет вам доступ к информации, хранящейся в подсознании.
2. Научит быстрым и свободным ассоциациям. Это улучшит ваши способности оперировать гипотезами, метафорами и налаживать отношения.
3. Разовьет в вас способность использовать визуальные образы.
4. Поможет преодолевать внутренние барьеры и склонность к дурному расположению духа.

5. Активизирует ваши внутренние резервы.
6. Поможет увидеть жизнь в новых красках и понять ее более глубоко.

Всякий раз, когда необходимо будет решить проблему или получить творческий заряд, вы можете обратиться к своему внутреннему наставнику. Многие из тех, кто наладил с ним отношения, начинают новый день с размышления. Другие создают целую команду таких духовных наставников, каждому из которых отводится определенная роль в решении той или иной проблемы.

Большинство из нас догадываются о скрытых возможностях своего внутреннего мира. Лишь оценив силу собственного подсознания, можно узнать о жизни больше. Одновременно вы обретаете независимость мышления.

Тот, кто увидел свет в себе, никогда уже не пойдет на поводу у других.

## Глава 33

### «Книга мертвых»

*Возможности тех, кто умеет призвать на помощь сверхъестественные силы, столь же безграничны, как земля и небо, столь же неисчерпаемы, как великие реки.*

#### Сунь-цзы

«Книга мертвых» – необычная техника, нацеленная на развитие творческого потенциала. Профессор Майкл Рэй применяет ее на занятиях по реализации творческого потенциала в Высшей школе бизнеса при Стэнфордском университете. Этот метод предполагает использование египетских иероглифов, богатейшего источника объектов, помогающих воображению создавать свободные ассоциации: например, мысль о стакане чая возникает, как правило, при виде бутерброда.

Иероглифы, используемые в этой игре для ума, взяты из расшифровки египетской «Книги мертвых». Это замечательное произведение возникло во времена царствования египетских фараонов и содержит заклинания, молитвы, волшебные слова и магические формулы. Ученые до сих пор корпят над разгадкой многочисленных символов, которые вели древних египтян, будь то фараоны или рабы, сквозь лабиринты жизненных проблем. И в жизни, и в смерти египтяне руководствовались наставлениями «Книги мертвых», связывая свои надежды с могущественными словами. Египтологи никак не могут решить, отнести эту книгу к разряду литературных произведений или считать ее образцом метафизики, религии, оккультизма.

#### **ПЛАН ДЕЙСТВИЙ**

1. Сформулируйте и запишите задачу, которую вам предстоит решить.
2. Выберите один из трех помещенных в книгу фрагментов с иероглифами.
3. Изучите выбранный фрагмент, а затем еще раз изложите в письменном виде свою задачу.
4. Избавьтесь от посторонних мыслей и полностью сконцентрируйтесь на проблеме. Для этого, будто медитируя, закройте глаза на несколько минут.

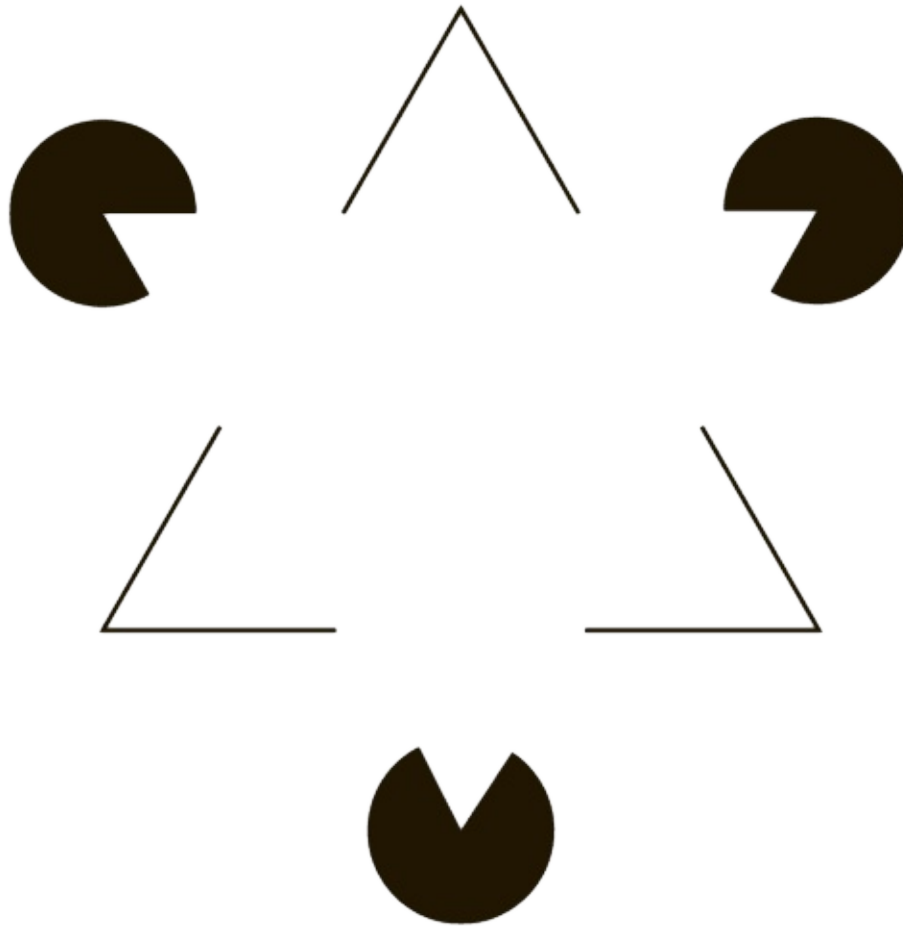
5. Откройте глаза и «расшифруйте» каждый иероглиф в строке. Представьте, что «Книга мертвых» была создана именно для того, чтобы помочь вам справиться с конкретной задачей. Поверьте, что каждая строчка была написана специально для вас и что решение заключается в том, чтобы правильно интерпретировать эти изображения. Расшифровывая иероглифы, выстраивайте вокруг каждого из них свободные ассоциации. Какая-то фигура может напомнить по форме звезду, что, скажем, наведет вас на мысль о друге, бывшем некогда спортивной звездой, потом о его отце, имевшем обыкновение цитировать Стейнбека, а это, в свою очередь, напомнит о путешествии с собакой, о вашем ветеринаре и его складном велосипеде... В итоге что-нибудь да натолкнет вас на нужную идею. Ищите смысл во всех строках и фигурах.

6. Раздумывая над рисунками, не заикливайтесь на изображениях, которые вас озадачили или почему-то все время привлекают внимание. Задайте себе следующие вопросы:

- Что это такое?
- Что мог обозначать этот иероглиф у древних египтян?
- Для чего он использовался?
- Почему он встречается так часто (редко)?
- Какая из фигур более всего подходит по смыслу к моей задаче?
- О чем она напоминает?
- Один из этих вопросов может оказаться ключевым в решении вашей проблемы.

7. Запишите все свои варианты истолкования символов. Ищите среди них ключи к пониманию проблемы, новые идеи и ходы для размышления. Придайте единый смысл разрозненным ассоциациям. Подумайте, способны ли вы объединить их в связный рассказ, который может стать ответом к вашей задаче.

Сколько треугольников вы видите в этой фигуре?



Глядя на рисунок, вы одновременно видите изображение в целом и отдельные его части. У нашего воображения есть свойство домысливать недостающее, и поэтому кажется, что мы видим здесь восемь треугольников, а также шестиконечную звезду, образованную наложением большого белого треугольника на другой треугольник, чьи углы видны из-под белого. На самом деле никаких треугольников на рисунке нет. Мы вышли за границы предоставленной информации и увидели нечто несуществующее. Именно так мозг выстраивает свободные ассоциации. Вы видите не только образ в целом, но и его части. С помощью воображения вы заполняете пробелы и на основе имеющейся информации создаете нечто новое.



Фрагмент первый



Фрагмент второй





Фрагмент третий

Все три фрагмента с иероглифами взяты из одного папируса, более известного под названием «Книга мертвых», который содержит многообразный материал, включая орнаменты и гимны. Используйте их в решении своих задач.

Чтобы поправить финансовое положение, некий преподаватель решил открыть собственное дело. Он изучал изображения в первой строчке второго фрагмента и увидел воду, три круга между двумя линиями и человека, который что-то предлагает. Круги и вода напомнили ему об устрицах. То, что круги расположены между двумя линиями, натолкнуло на мысль об устрицах в упаковке. Фигурка же человека заставила подумать о подарках и отпуске.

Затем преподаватель мысленно связал устриц с любовью, а любовь – с Днем святого Валентина, что и вдохновило его на необычную идею. Он организовал компанию, которая в День святого Валентина берется доставить объекту вашей любви дюжину свежих устриц.

Размышляя над иероглифами, вы можете получить единственный и вполне прямолинейный, однозначный ответ на свой вопрос, а можете прийти к какой-то таинственной, непонятной мысли, в которой и будет содержаться простой намек на решение проблемы. Ваша цель – «чувствовать» значение рисунков применительно к своей задаче.

Некоего консультанта по менеджменту попросили прочитать лекцию об основных принципах успешного сбыта для группы ведущих менеджеров из разных компаний. Поискать вдохновения он решил в первой строке первого фрагмента «Книги мертвых». Ключевыми изображениями здесь были рыба, рыболовный крючок, три линии и лицо человека. Вот какие ассоциации возникли у консультанта.

*Рыболовный крючок:* продавец должен «подцепить» покупателя.

*Рыба:* как рыбалка немыслима без рыбы, так и успешный сбыт товара

предполагает участие оптовых покупателей.

*Лицо человека:* при проведении презентаций следует учитывать интересы оптовых покупателей.

*Три линии:* то есть три принципа успешных деловых переговоров – умение привлечь внимание партнеров, обеспечение их участия, учет их интересов.

Интерпретация подсказала консультанту построить свою лекцию, исходя из трех основных принципов успеха коммерческой встречи.

Консультант начал лекцию с того, что раздал каждому из менеджеров по конверту и попросил их вскрыть. В конвертах были лески с рыболовными крючками. Лектор объяснил, что это именно то, что прежде всего необходимо для успешной коммерческой встречи, и предложил членам группы высказать свои предположения относительно того, для какой цели нужен крючок.

Выслушав несколько ответов, лектор сказал, что первое условие успешной встречи (его символизирует рыболовный крючок) – это умение «подцепить» покупателя. Но не менее важно научиться предвосхищать мысль собеседника и начинать разговор именно с того, что он хотел бы услышать.

Консультант завладел вниманием менеджеров, вовлек их в беседу, и каждый нашел в его лекции нечто для себя полезное. За несколько минут он представил участникам семинара три основных принципа успешной коммерческой встречи.

А вот другой пример, когда на начальника отдела кадров страховой компании была возложена задача по улучшению условий труда служащих. Его интерпретация первого фрагмента была такой:

- *Первая строка:* частые стрессы.
- *Вторая строка:* необходимо найти способ оценивать действия человека в стрессовой ситуации.
- *Третья строка:* потребность в отдыхе.
- *Четвертая строка:* недорого.
- *Пятая строка:* нечто, напоминающее ремень безопасности.
- *Шестая строка:* люди играют, чтобы расслабиться.
- *Седьмая строка:* выполнение программы.
- *Восьмая строка:* укреплять «боевой дух».

Менеджеру по кадрам пришло в голову сразу несколько мыслей, которые можно было превратить в полноценную идею. Он сосредоточился на поиске недорогого и интересного способа измерить стресс и помочь снять психологическое напряжение. Изучив имеющиеся на рынке предложения, менеджер выбрал подходящее средство для достижения поставленной цели.

*Идея:* купить каждому служащему по карте контроля стрессовой ситуации. Принцип действия таких карт основан на том, что руки при стрессе холодеют – карта фиксирует температуру прижатого к ней большого пальца руки и,

как лакмус, окрашивается в один из четырех оттенков: от черного цвета (стресс) до синего (расслабленное состояние).

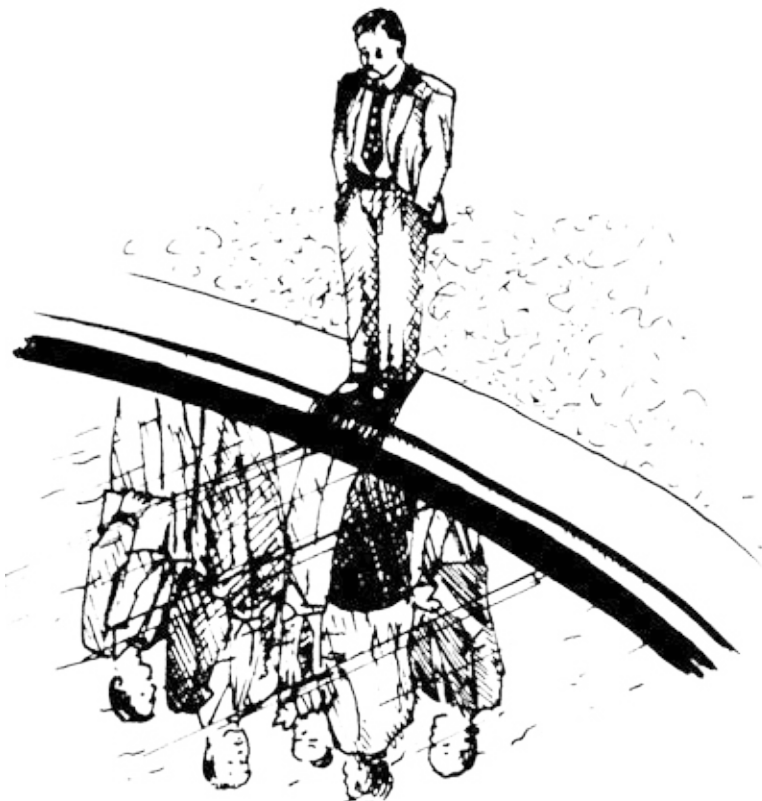
На обратной стороне карты было описано упражнение для расслабления, на которое требуется не более 10 секунд. Карта действует как напоминание о том, что необходимо держать стресс под контролем и вовремя использовать профилактические средства, так же как в автомобиле мы используем ремень безопасности. Карта – это первый шаг в антистрессовой программе, разработанной начальником отдела кадров. Его ассоциации привели к идее создания эффективной, недорогой и интересной программы по контролю за стрессом в коллективе.

## **Резюме**

Воображение каждого из нас со временем перестает быть оригинальным, и мы начинаем напоминать тех, кто, давно получив высшее образование, продолжает бродить в окрестностях студенческого городка. Работа с необычными внешними образами обостряет ваше воображение. Некоторые ассоциации могут привести к рождению новой идеи, способной, подобно простому зеркальцу, отразить солнце.

## Часть III

### Дух товарищества



\* \* \*

В Древней Греции Сократ и его друзья долгие годы свободно встречались и беседовали, и эти диалоги помогли сформировать западную цивилизацию. Они обменивались идеями, не пытаясь изменить точку зрения другого человека и не вступая в ожесточенные споры. Философы могли свободно выносить на обсуждение все, что приходило на ум. Они всегда с вниманием относились к мнениям друг друга и поддерживали исключительно товарищеские отношения. Сократ и его друзья связали себя принципами обсуждения, чтобы создать ощущение коллегиальности. Эти принципы были известны как «койнония», что означает «дух товарищества». Согласно принятым ими принципам, они должны были вести диалог, придерживаться коллегиальности, ясно выражать мысли и быть честными.

*Наладьте диалог.* В греческом языке слово «диалог» означает «свободный разговор». Греки полагали, что ключ к установлению диалога состоит в обмене

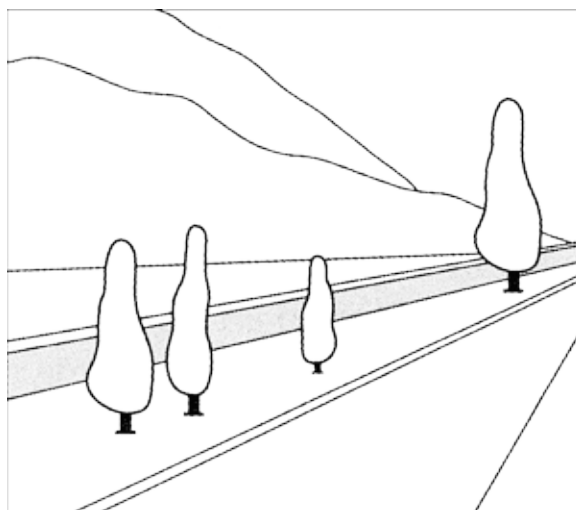
идеями без попыток изменить точку зрения другого человека. Это не то же самое, что слово «дискуссия», происходящее от латинского корня, который означает «разбивать на части». Основные правила диалога для греков были следующие: «не спорьте», «не прерывайте» и «слушайте внимательно».

*Будьте коллегиальными.* Все участники должны относиться друг к другу как к равным, даже если между ними нет ничего общего. Если участник мозгового штурма чувствует, что он не на равных с другими, то, сознательно или подсознательно, станет центром сессии и будет подавлять креативность группы.

Важно относиться к другим как к коллегам, потому что мышление – это совместный процесс. Только готовность сознательно относиться к другим как к коллегам позволяет взаимодействовать как коллеги. Мы говорим иначе и честнее с друзьями, чем с остальными людьми. Любая контролирующая власть будет подавлять свободный полет мысли. Если какой-то человек привык, что его мнение преобладает, потому что он старший из присутствующих, то он должен отказаться от этой привилегии. Если какой-то человек привык молчать, потому что он младший, то он должен отказаться от своего безопасного молчания. Точно так же на приведенной ниже иллюстрации дальнее дерево кажется намного выше, чем ближайшее. Но такое допущение ошибочно, поскольку они одного и того же размера.

*Проясните свое мышление.* Чтобы сделать это, вы должны на время отказаться от всех допущений. Если наши мысли и мнения основаны на допущениях, свободное мышление блокируется. Например, если вы полагаете, что некоторые люди не креативны, то вряд ли будете должным образом рассматривать их идеи. Проверьте свои допущения и поддерживайте непредубежденную точку зрения.

Трудность эффективного сотрудничества продемонстрирована экспериментами, проведенными Говардом Грубером в Женевском университете. В одном из них он использовал коробку, позволяющую двоим одновременно смотреть в нее и видеть тень неизвестного объекта. Из-за того, что они смотрят под разными углами, каждый видит тень определенной формы. Их задача – поделиться информацией о том, что они видят, чтобы идентифицировать объект, отбрасывающий тень. Например, если в коробку положить конус, один наблюдатель увидит круг, а другой – треугольник.



*Идея* состояла в том, чтобы побудить этих людей сотрудничать подобно двум астрономам, которые ведут наблюдение за небом с различных позиций, видя из-за этого объект немного по-разному. Они используют важное преимущество, что каждый видит объект со своего положения, и они составляют более полное и более обоснованное представление о происходящем, чем если бы наблюдали в одиночку.

Но произошло прямо противоположное. Каждый наблюдатель предполагал, что его точка зрения была правильной, а напарник запутался, ослеп или сошел с ума. «Как вы можете видеть треугольник? Я вижу круг». При этом в эксперименте участвовали вполне интеллигентные, образованные взрослые люди. Допущения, сделанные наблюдателями, мешали сотрудничать при идентификации даже такого простого объекта, как конус.

*Будьте честными.* Говорите что думаете. Сократ и его последователи полагали, что дух товарищества позволяет группе генерировать больше общих мыслей, к которым нельзя прийти индивидуально. Через дух товарищества возникает новый вид мышления, основанный на развитии общих мыслей. Люди больше не в оппозиции друг к другу, но участвуют в выработке общих идей, способных постоянно развиваться и изменяться.

Представление о том, что групповой интеллект выше интеллекта отдельного человека, зародилось еще в доисторические времена, когда группы охотников и собирателей встречались обсудить и решить общие проблемы. Это всем понятная и принятая практика. Трудность заключается в готовности группы поддерживать дисциплину, чтобы открыто и продуктивно провести мозговой штурм.

Эта часть содержит:

- упражнения для разогрева;
- мозговой штурм по-американски;
- традиционные техники мозгового штурма;

- техники естественного творческого мышления для групп.

## ***РАЗОГРЕВ***

Представьте огородника, сажающего репу. Через некоторое время он замечает, что репа не растет как следует, и расстраивается. Огородник выкапывает репу и исследует ее, чтобы увидеть, в чем проблема. Затем он очищает ее, обрезает некоторые корешки и снова сажает другим способом, что еще больше замедляет ее рост. На самом деле, пытаясь управлять природой, он ей только мешает и вырастит плохую репу, если вообще вырастит.

Если бы огородник не переживал и не мешал процессу, он обнаружил бы, что природа сама сделала всю работу после посадки семени, и репа бы выросла. Именно эта потребность в контроле замораживает мышление и препятствует свободному полету мысли во время мозгового штурма. Эти упражнения предназначены помочь участникам ослабить контроль, расслабиться и получать удовольствие от мышления.

## ***МОЗГОВОЙ ШТУРМ ПО-АМЕРИКАНСКИ***

Алекс Осборн, творческий рекламный работник в городе Буффало, в 1941 году определил мозговой штурм как систематическое усилие и организованную практику в целях генерации идей в группе. Идея Осборна – создать непринужденную обстановку, стимулирующую генерацию творческих идей и мыслей. Обычный метод состоит в том, чтобы предложить небольшой группе обсуждать определенную проблему. Участники по одному высказывают идеи. Один участник группы записывает идеи и предложения на плакате или классной доске. Все воздерживаются от оценок. После мозгового штурма различные идеи и предложения рассматриваются и оцениваются, и группа принимает окончательное решение.

## ***ТРАДИЦИОННЫЕ ТЕХНИКИ***

Есть много проблем с традиционным мозговым штурмом. Сессии могут быть урезанными ввиду однородности группы и воспринимаемых угроз со стороны менеджеров и начальников. Иногда сессии терпят неудачу, потому что людям трудно избежать оценок предлагаемых идей. Кроме того, на ход сессий влияют индивидуальные различия: одни испытывают естественное желание говорить, в то время как другие склонны молчать.

Эта часть содержит некоторые из наиболее популярных традиционных методов, предназначенных для решения проблем при мозговом штурме по-американски. Паттерн различных способов мозгового штурма больше похож на лес из различных взаимозависимых растений или город с различными связанными между собой зданиями, чем на одно огромное здание или один основной принцип.

## ***ЕСТЕСТВЕННАЯ КРЕАТИВНОСТЬ***

Прочитайте следующий абзац.

Солгансо иссдеволанию, пворенендому в Кмеджибрском увенсиретите, не ванжо, в коакм поядкре наиспнаы бвуку в совле, внажо лшиь, чбтоы плосеядня и пеарвя бвука в солве блыи на соевм мсете. Все оастльыне муогт бтьь нисапнаы в лоюбм пдяорке, и вы все рнаво без пбролем сжемоте чаитть. Это обсьянтяеся тем, что, кгда мы умчися чтитаь, мы иещм смсыл нарогмоеждня бкув. Чеовлек не чтиеат кдажую бвуку по отелдътноси, а впросинмиает свлоо в цоелм. Мы даелем это нзнеосонано без усчтаия мылешиня.

Мы обладаем естественным талантом интерпретировать сущность вещей. Мы понимаем смысл беспорядочных букв, поскольку сразу видим суть. Этот естественный талант объясняет, почему все мы креативны, как дети. Простая коробка может быть крепостью, автомобилем, танком, пещерой, домом, местом для рисования и даже космическим кораблем. Когда мы были детьми, наше воображение не было структурировано или ограничено правилами логики. Мы не стремились исключать возможности – мы стремились их расширять.

Рассмотрим ребенка, строящего что-нибудь из конструктора Lego. Он может создавать любые конструкции и, когда закончит, может убрать отдельные детали, добавить другие, разделить конструкции на новые и т. д. Есть очевидные ограничения для набора деталей и конструкции: их нельзя соединять любым способом, они не останутся вместе, если будет нарушено равновесие, и развалятся под действием гравитации. Эти ограничения присущи объектам и их устройству. Именно устройство деталей налагает эти ограничения. Ребенок быстро понимает, как соединяются между собой кубики Lego и как они не могут соединяться. В конце концов он создает массу различных конструкций, которые соответствуют устройству и ограничениям конструктора Lego.

Если бы этого ребенка попросили сделать что-нибудь из пластмассы и в его распоряжении были бы все методы ее плавления и формовки, конструкции Lego оказались бы лишь крошечной частью того, что он мог



сделать. На самом деле созданные ребенком конструкции Lego выглядели бы неестественными и тривиальными по сравнению с тем, что он мог бы создать, если бы ничто не ограничивало его фантазию.

В случае с Lego именно ограничения, присущие устройству деталей, сдерживают нас в выборе конструкций. Когда мы говорим о людях, воображение и изобретательность действуют в рамках усвоенной нами логической системы.

Техники естественной креативности предназначены для устранения ограничений логики и освобождения творческого воображения. Пабло Пикассо замечательно выразил это, когда сказал: «Каждый ребенок – художник. Проблема в том, как остаться художником, когда мы вырастаем». Ценность изучения техник «естественной» креативности заключается именно в этом – снова научиться мыслить, как ребенок.

## Глава 34

### Разогрев

*Жители царств У и Юе враждуют между собой, но, если они будут переправляться через реку в одной лодке и их застигнет буря, они придут на помощь друг другу, как правая рука помогает левой.*

#### Сунь-цзы

Если мы бросим семена на твердую землю, шансы на то, что они пустят корни и из них вырастут здоровые растения, невелики. Однако если мы вспашем и возделаем почву – хорошо взрыхлим ее и разобьем комки, – то вполне возможно, что в рыхлой земле большинство наших семян прорастет.

Таким же образом, если мы начинаем мозговой штурм, не «разогревшись», с серьезным, напряженным ведущим, предлагающим вопросы и проблемы скованной, консервативной группе, то вероятность генерирования продуктивных идей минимальна.

### Упражнения для разогрева

Помогите участникам мозгового штурма расслабиться и поговориться, обработав их сознание с помощью этих упражнений для разогрева. Группа станет более восприимчива к новым идеям, что позволит им пустить ростки в умах участников.

- *Детские рисунки.* Попросите каждого участника принести свои детские рисунки. Повесьте их на стену, не подписывая. Попросите, чтобы участники угадали автора каждого рисунка.

- *Символ.* Попросите участников нарисовать личный символ, который представляет их точку зрения на креативность. Это может быть что угодно – орел, компас, кисть, луна и т. д. Затем каждый участник показывает свой символ и объясняет, как или почему он представляет его точку зрения.

- *Корпоративный символ.* Попросите участников выбрать животное, птицу, насекомое или рыбу в качестве их корпоративного символа. Пусть они обоснуют свой выбор. Спросите, воплощает ли это существо сильные и слабые стороны корпорации.

- *«Вы уволены».* Иногда требуется включить пожарную тревогу, чтобы вывести людей из состояния самоуспокоенности. В начале встречи попросите участников вообразить, что их уволили. Затем попросите, чтобы они снова

подали заявление о приеме на работу. Это должно встряхнуть их и заставить подумать о своих знаниях и навыках, а самое главное, о том, как их усовершенствовать. Или напечатайте воображаемую газету, в которой есть объявление о банкротстве вашей компании. Затем попросите участников представить причину, по которой обанкротилась компания. Элемент шока побуждает по-новому видеть, слышать и ощущать наш мир.

- *Каждый – консультант.* Попросите, чтобы каждый человек на чистом листе бумаги написал текущую проблему, связанную с работой. Например: «Как мне лучше наладить взаимодействие с сотрудниками магазина для своевременного выполнения заказов?» или «Как мы можем ответить на проводимую конкурентом программу низких цен и скидок?» Дав несколько минут на запись проблем, попросите, чтобы каждый передал свою проблему соседу справа. Тот читает только что полученную проблему и кратко записывает свои ответы. Для ответа на каждый лист отводится 60 секунд. Продолжайте, пока каждый не получит обратно свой лист. Затем прочтите и обсудите записанные идеи.

- *Наблюдение за другими.* При использовании этого подхода новые мысли и решения приходят в результате поиска идей в посторонних областях. В качестве предварительного упражнения для встречи, посвященной стратегии и тактике продажи роскошных шкапулок, занятых продажами и маркетингом работников послали наблюдать, как занимаются маркетингом и продажами в посторонних предприятиях розничной торговли, таких как магазины модной одежды, программного обеспечения, рестораны быстрого питания и книжные магазины. Они возвратились с длинными списками идей и предложений, которые можно было применить в своей компании.

- *Принятие роли клиента.* При использовании этого подхода люди пытаются узнать, что значит находиться в другой роли. Например, агент по продаже недвижимости послал своих продавцов в агентство по продаже автомобилей, чтобы они совершенствовали навыки продаж. Изображая клиентов, они прошли через весь процесс продажи, записывая конкретное поведение, слова и действия продавцов, которые существенно повлияли на их отношение как «покупателей». На общем собрании они поделились опытом и обсудили способы развития собственных навыков продаж. Это опыт заставил продавцов увидеть, что одно дело – говорить о способности встать на место покупателя, а другое – на самом деле сделать это.

## **Космическое существо**

Предложите группе вообразить существо, живущее на другой планете с другой атмосферой в отдаленной солнечной системе. Попросите, чтобы они

нарисовали это воображаемое существо. Затем пусть группа покажет свои рисунки.



Вы обнаружите, что большинство людей рисуют существ, которые напоминают земных, даже притом что могли придумать что угодно. А именно – существ с органами зрения, слуха и обоняния, а также руками и ногами с двусторонней симметрией. Вместо того чтобы создать что-нибудь уникальное и непредсказуемое, основная часть группы создает существ, у которых много общего друг с другом и с особенностями типичных земных животных.

Нет никаких причин, по которым животные на других планетах должны напоминать земных. Люди, рисующие космических существ, могли бы использовать любую базу знаний (например, о геологических формациях, перекасти-поле или облаках), чтобы получить представление об общей форме космического организма, и каждый человек мог бы придумать что-то особенное и новое. Но большинство людей не делают этого, и поэтому на их рисунках возникают существа, обладающие земными свойствами.

Это групповое упражнение демонстрирует феномен, называющийся *структурированным воображением*. Структурированное воображение связано с тем фактом, что, даже когда для генерации новых идей мы используем свое воображение, эти идеи структурированы очень предсказуемым способом в соответствии с существующими понятиями, категориями и стереотипами. Это верно независимо от того, идет ли речь об изобретателях, художниках, писателях, ученых, дизайнерах, бизнесменах или повседневных мечтах людей о лучшей жизни.

## **Прогулка в чужих туфлях**

Рассадите участников за столы группами по 6–10 человек и попросите всех разуться. Затем несколько минут поговорите о том, что ощущают участники, сидя за столом на серьезной деловой встрече без обуви. Обсудите тот факт, что ходить без обуви вполне естественно дома и в отпуске, но обычно это не делают в деловой обстановке. Затем попросите участников попробовать выполнить

несколько различных действий.

1. Попросите их обменяться обувью – надеть чьи-то туфли. Попросите, чтобы они попытались добиться значительного изменения; например, пусть мужчины наденут женские туфли. Обсудите, что они при этом чувствуют. Поговорите о социальных нормах и о том, каково их слегка нарушать.

2. Затем попросите их положить туфли на стол перед собой. Пусть каждый немного посидит и посмотрит на всю эту обувь. Наблюдайте за признаками нервозности. Обычно участники переживают это как нечто неестественное, неудобное и антисоциальное. Поговорите о том, что они чувствуют, когда перед ними на столе лежат чьи-то туфли. Поговорите о том, как участники справляются с ощущением неудобства, обычно пытаясь ослабить его. Но укажите, что усовершенствование подразумевает изменение, а изменение почти всегда приносит дискомфорт. Инновационное изменение должно на самом деле выходить за общепринятые рамки, что вызывает еще больший дискомфорт, и т. д.

3. Теперь объявите соревнование, в котором команда, построившая самое высокое сооружение из туфель, получит большой контракт. Победитель определяется путем измерения расстояния от поверхности стола до высшей точки любой туфли. Не обсуждайте соревнование подробно; просто сообщите, что должны сделать участники за четыре минуты, и скажите: «Начали!» Одно из решений могло бы состоять в том, чтобы самый высокий человек в группе встал на стол и положил одну туфлю себе на голову. Или вы можете придумать правило, согласно которому все туфли должны располагаться цепочкой, касаясь друг друга, наподобие электрической цепи.

Наблюдайте за тем, что делают участники во время выполнения этого упражнения, чтобы затем вы могли подробно обсудить это. Вы будете поражены творческими решениями, предложенными в группах. Отметьте, насколько быстро или медленно была решена задача в различных группах. Отметьте появление неформальных лидеров. Определите циклы строительства, разрушения и реконструкции и т. д. Просто наблюдайте. У вас появится масса тем для обсуждения.

- Выполнение задания с туфлями укрепляет команду.
- Участники не знали, что их попросят построить сооружение из туфель, но их постепенно подготавливали к этой идее. Это может быть хорошей стратегией при осуществлении инновационных идей.
- Наибольшее неудобство причиняет то, о чем мы думаем слишком много; просто начните действовать, и ощущение дискомфорта значительно ослабнет.
- Это не воровство, когда вы берете идею из наблюдений за другой командой. Это обучение на основе чужого опыта при совершенствовании бизнеса.

- При поиске решений часто полезно использовать самые неожиданные предметы. (Например, я однажды видел, что группа соорудила нечто похожее на дымоход из папок с материалами семинара и затем заполнила этот дымоход, поставив сверху туфли. Всегда кто-нибудь снимает ремень, чтобы что-то к чему-то привязать, и т. д.)

- Инновации часто происходят через циклы проб и ошибок, когда построенное разбирают, пробуют сделать иначе и т. д. Редко бывает, когда люди просто сидят, думают о проблеме и вырабатывают решение в уме. Действие стимулирует мышление.

- Мыслительные процессы, задействованные в наиболее креативных подходах, часто сочетают в себе несколько идей и понятий.

## **Используйте воображение**

Стремясь понять проблему, мы сравниваем ее с чем-нибудь необычным. Следовательно, мы разбиваем задачу на различные части и анализируем их, чтобы увидеть, позволяет ли это понять суть вопроса или сделать ее каким-либо образом знакомой. Когда это происходит, мы устанавливаем новые связи, которые могут привести к революционным идеям. Например, несколько лет назад группа дизайнеров искала идеи для новой осветительной арматуры. Они сравнили осветительную арматуру с обезьяной и представили ее, бегущую вокруг дома с фонарем. Эта мысль помогла им создать трековую систему освещения.

Задавайте метафорические вопросы, чтобы стимулировать воображение группы. Например:

- На какое животное похожа эта проблема? Почему?
- Каким образом холодная, наполовину съеденная пицца похожа на решение этой проблемы?
- Чем эта проблема похожа на батарейку для фонарика? Как это сходство может стимулировать новые идеи?
- Если бы вашей проблемой была лужайка, каковы были бы сорняки?

В рамках курса экологии группа студентов в Университете св. Бонавентуры проводила мозговой штурм для поиска новых идей в области переработки отходов. Их интересовал следующий вопрос: «Какая известная историческая личность лучше всех подходит для аналогии сути этой проблемы?»

Один студент предложил братьев Райт из-за их широты интересов в области авиации. Используя это сравнение, другой студент установил связь между братьями Райт и своим хобби – авиамоделизмом. Он объяснил, как смешивает старые, оставшиеся краски для создания уникального бежевого

цвета, чтобы отличать свои модели от других. Это натолкнуло на мысль другого студента, предположившего, что такой же принцип должен применяться при переработке отходов. Они создали компанию, которая собирает старую краску, смешивает ее и затем продает по пять долларов за галлон. Они назвали эту краску «бежевая землистая». Теперь они работают над другим проектом, предполагающим сбор макулатуры и изготовление из нее ящичного картона.

## 101 Неудача

Чтобы продемонстрировать ценность риска и неудач, разбейте группу на команды. Дайте каждой кучку палочек от мороженого. Упражнение состоит в том, чтобы увидеть, какая команда за 20 минут может построить из палочек самое высокое сооружение. После выполнения задания попросите участников вспомнить о неудачных попытках. Как правило, тем участникам, которые с самого начала придерживаются определенного, логического плана, не удастся построить самое высокое сооружение, а участники, которые успешно выполнили задание, прошли через массу неудач. Урок состоит в том, чтобы освободиться от предвзятых мнений о неудачах, быть открытым к неожиданностям и снова научиться играть подобно непредубежденному ребенку, видя перспективу и контекст.

## Это желтый или синий вопрос?

Вызовите свой исследовательский дух. Используйте для этого цветные вопросы, основанные на работе Джерри Роудза, который провел обширное исследование менеджеров и стилей управления. Роудз разработал довольно обширную классификацию различных видов вопросов. В ее основе лежат четыре типа вопросов, которые определяются как «цвета сознания».

- *Желтые вопросы.* Подумайте о желтом цвете как нейтральном и объективном. Вопрос должен быть совершенно ясным. Спросите: «Каков?» Например: «Какова наиболее существенная проблема или забота, с которой мы сталкиваемся?»

- *Зеленые вопросы.* Подумайте о зеленом как плодородном и креативном. Вопрос должен быть образным и оригинальным. Спросите: «Что если мы...» или «Предположим, мы...» Придумайте как можно более изобретательный вопрос.

- *Синие вопросы.* Подумайте о синем как обнадеживающем и положительном. Вопрос должен быть основан на мнении или суждении о какой-либо ценности или потребности. Подумайте о том, что нужно сделать или добавить. Спросите: «Что мы можем сделать?» или «Что мы должны

сделать?»

- *Черные вопросы.* Подумайте о черном как негативном. Спросите: «Что мы не можем сделать?» или «Что невозможно сделать?»

При мозговом штурме для генерации идей и решений на конкретную тему отметьте четыре отдельных листа бумаги как желтый, зеленый, синий и черный. Пусть группа придумает как можно больше цветных вопросов на данную тему и запишет их на соответствующих листах. Вы можете расположить их колонками на большом листе. Вы также можете написать их на карточках или на стене под соответствующей цветной карточкой. Всякий раз, когда возникает негативный вопрос, записывайте его на черном листе. На более позднем этапе рассмотрите черные вопросы и попробуйте найти способы разобраться с ними. После составления списка вопросов определите приоритеты, чтобы решить, на какой отвечать в первую очередь.

## **Примите другую точку зрения**

На классной доске напишите вертикально алфавит. Затем попросите назвать фамилии известных (реальных или вымышленных) людей, начинающиеся на каждую букву: А = Нейл Армстронг, Б = Александр Белл, В = Джордж Вашингтон, Г = Гомер, Д = Леонардо да Винчи, Е = королева Елизавета I и т. д. Пусть каждый член группы выберет фамилию, которая начинается с той же буквы, что и его собственная. Человек может выбрать Альберта Эйнштейна или Дэвида Леттермана. Затем пусть каждый подумает о том, как этот известный человек мог бы подойти к решению данной проблемы. Предположим, что проблема состоит в том, как стимулировать сотрудников предлагать больше идей. Например, как Чарли Чаплин стимулировал бы сотрудников? Как бы это делал Александр Белл? Наконец, предложите группе поделиться своими соображениями.

## **Один + один = один**

Если одну каплю воды добавить к другой, то получится только одна капля, а не две. Примечательно, что, когда вы добавляете одно понятие к другому, все равно получается одно понятие, а не два. Обратите внимание, как легко вы понимаете такие комбинации слов, как «селекторное совещание», «главная страница», «клубная тусовка» и «новые правые». Эти примеры сочетания слов показывают, как формируется новое понятие путем объединения двух понятий в одно. Понятие «новые правые», например, относится к группе людей с твердыми религиозными убеждениями, пытающихся влиять на политический



процесс.

Грегори Мерфи из Университета штата Иллинойс предлагал группе оценить, насколько истинны некоторые свойства отдельных понятий и их сочетаний. Один набор понятий состоял из отдельных слов «пустой» и «магазин» и их комбинации «пустой магазин». Рассмотрим свойство «тратить деньги». Подобно испытуемым в исследовании Мерфи, вы, вероятно, понимаете, что тратить деньги характерно для «пустых магазинов», но не для «магазинов» вообще или «пустых» предметов. При комбинировании понятий смысл изменяется, и чем новее комбинация, тем новее ее значение.

По большей части творческое мышление предполагает объединение ранее не связанных между собой идей, товаров или услуг и превращение их в нечто новое. Иоганн Гутенберг создал печатный станок, соединив пресс для штамповки монет с виноградным прессом. Процесс объединения идей, элементов или частей идей называют синтезом. Многие считают синтез сутью креативности.

Попросите участников вспомнить название объекта, который начинается с той же буквы, что и их фамилия (например, П = пицца, Я = яблоко, К = кредитная карточка, А = алмаз и т. д.). Напишите эти названия на самоклеящемся листке и приклейте его им на лоб. Теперь попросите, чтобы участники смешались между собой и объединили свой объект с чужим объектом, чтобы создать что-нибудь новое. Например:

- Камень + стул = эластичный коврик, который вы можете положить на камень, чтобы превратить любой камень в стул.
- Покрытие + Lego = сборно-разборное деревянное покрытие, которое можно демонтировать и убрать.
- Стол + бегущая дорожка = стол с бегущей дорожкой. Вы можете идти со скоростью один километр в час во время работы на компьютере, что обеспечит вам потерю веса без сидения на диете.
- Бомба + ванна = бомбочки для собачьих ванн. Бомбочки сделаны из шампуня для собак, который запрессован в твердую форму. Вы бросаете бомбочку в воду, и она пузырится и шипит, избавляя от необходимости одновременно держать в руках скользкую бутылку с шампунем и свою извивающуюся собаку.
- Собака + совок = новый бизнес, связанный с домашними животными. За определенную плату оказывайте услугу по уборке собачьих экскрементов для учреждений, корпораций, полей для гольфа и поместий.

Вы были бы удивлены новыми идеями, товарами и возможностями в бизнесе, которые придумывают люди, используя это простое упражнение.

## **Я – фотоаппарат**

Это упражнение поможет научиться непредвзято смотреть на вещи. Представьте, что вы – фотоаппарат, в то время как другой человек будет играть роль фотографа. Фотограф стоит позади вас. Ваши глаза – линзы, а правое плечо – затвор фотообъектива. Держите глаза (линзы) закрытыми, пока фотограф не будет делать снимок, слегка стукнув по вашему правому плечу (затвору). Быстро откройте и закройте глаза подобно тому, как это делает затвор фотокамеры.

Вас водит фотограф, направляя за плечи и ставя так, чтобы различные сцены были прямо перед вами. Сделайте это несколько раз, чтобы вы перемещались и делали моментальные снимки. Задача фотоаппарата – точно, без искажений фиксировать каждую деталь картины. Открывайте глаза только на секунду. Все, что вы должны делать, – видеть то, что находится перед вами, без каких-либо предвзятых понятий о каждой из фотографий, которые вы делаете. Цель всего этого в том, что быстрая последовательность заснятых впечатлений дает опыт наблюдения без влияния на восприятие ваших ожиданий. Это наблюдение без каких-либо заранее заданных представлений, что очень важно. Обучение тому, как преодолеть свои предвзятые мнения при столкновении с новой проблемой, крайне важный элемент в творческом процессе.

Другое упражнение, которое поможет избавиться от предвзятых мнений, состоит в том, чтобы придумывать различные названия для предметов. Например, радугоу можно было бы назвать «разноцветным дождем». В группе предложите участникам придумать различные названия для:

- горы;
- облака;
- океана;
- мира;
- картины.

Затем пусть они придумают другое название для темы встречи. Например, если встреча посвящена офисному моральному духу, его можно было бы назвать «весенним цветком» или «теплым объятием» и т. д.

## **Вы молоток или гвоздь?**

Это веселое групповое обсуждение. Задайте участникам группы вопросы о том, что их лучше всего описывает, и затем попросите объяснить, почему они так считают.

1. Что вас точнее описывает в целом:

- Молоток или гвоздь?
- Облако или скала?

2. На работе:

- Дерево или ветер?
- Солонка или бутылка кетчупа?

3. На встречах:

- Рукопожатие или поцелуй?
- Часы или компас?

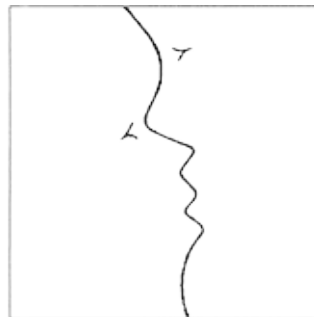
4. Вашу креативность:

- Снежинка или кипящая вода?
- Гроза или запах горящих листьев?

## Марсиане прилетели

Хоть слова и возникли из образов и символов, это не означает, что они более продвинуты. Последний успех в компьютерной технологии – графический символ. Специалисты многих профессий используют графические языки: физики рисуют диаграммы, администраторы используют графики, а корпорации известны по своим торговым маркам.

Наглядно-образное и вербальное мышление фактически дополняют друг друга. Если вы сосредоточитесь на представленной ниже фигуре, то заметите, как лица меняются местами. Сначала левая сторона будет выглядеть как фон, а правая – как лицо; а затем правая будет лицом, а левая – фоном и т. д.



Так работает наглядно-образное и вербальное мышление. То, что мы называем вербальным мышлением, всегда направлено вовне. Но при этом всегда присутствует внутреннее наглядно-образное мышление, и, когда мы обращаем свое мышление внутрь, мы также вызываем это мышление.

Попробуйте выполнить с группой следующее упражнение. Вообразите, что на автомобильной стоянке вашей компании только что приземлилась делегация марсиан. Вы приглашаете их зайти. Они не понимают никаких земных языков –

только графические символы. Они интересуются вашей компанией и вами и хотят знать, чем занимается компания и что делаете вы.

- Предложите участникам подготовить короткую «речь», составленную из графических символов, чтобы приветствовать марсиан и объяснить, чем занимается компания и какова их роль в компании (то есть их должности).

- Вывесите «речи» на стены: пусть участники рассмотрят.

- Выберите одну «речь», которую вы представили бы марсианам.

## Скрещивание

Одна женщина создала новинку, которая стала очень популярна в Японии. Это брелок с растением: прозрачная пластиковая коробочка, в которой растения растут в миниатюрном питомнике, пока не вырастут настолько, что их можно пересадить в большие горшки. Как же к ней пришла эта идея?

Она додумалась до этого, играя с различными идеями и скрещивая их с различными объектами в своем сознании, пока не получила правильную комбинацию. Однажды она думала о ключе и смотрела на подсолнух. Она задумалась над тем, можно ли скрестить ключ с цветком, чтобы ключ всегда был доступен, как цветок в саду. Она рассмеялась, когда подумала о том, что будет в течение дня носить свой ключ-цветок с собой. Затем ей внезапно пришла в голову мысль о миниатюризации ключа и цветка в форме брелока с растением.

Заставьте воображение работать с помощью причудливого скрещивания идей. Что бы получилось при скрещивании президента компании с подсолнухом? Менеджера по персоналу с бейсболом? Коммерческого директора с подводной лодкой? Вице-президента по маркетингу с гекконом?

Предложите группе поэкспериментировать, скрещивая растения, неодушевленные предметы, животных и людей.

1. Подготовьте четыре коробки, содержащие полосы бумаги со случайными названиями растений, неодушевленных предметов, животных и профессий. Постарайтесь использовать неодушевленные предметы, связанные с бизнесом, такие как копировальный аппарат, товар, телефон, документация, стол, комната для собраний и т. д.

2. Попросите, чтобы каждый участник взял по одной полоске и затем сделал из них гибриды. Например:

- птица × начальник;
- пони × продавец;
- клиент × дверь;
- арбуз × секретарь;
- документы × ключ.

- служба работы с покупателями × балерина.

3. Спросите группу, что напоминает каждый гибрид. Сделайте рисунок. Дайте ему название и повесьте на стену.

4. Попросите, чтобы группа подумала о том, что делает каждый гибрид. Какой звук издает? Каковы уникальные достоинства каждого (по крайней мере три)? Каковы уникальные недостатки каждого (по крайней мере три)?

## **Невозможные гибриды**

Другое упражнение для развития воображения сфокусировано на создании невозможных объектов. Креативность предполагает синтез разнородных понятий, особенно когда они обычно не рассматриваются как пересекающиеся. Ниже представлены такие необычные сочетания объектов. Попробуйте представить каждый объект, опишите его как можно подробнее и нарисуйте.

- Предмет мебели и одновременно фрукт.
- Транспортное средство и одновременно рыба.
- Пища и одновременно камень.
- Фрукт и одновременно человеческое жилье.
- Птица и одновременно кухонная посуда.
- Приправа и одновременно инструмент.
- Компьютер и одновременно чашка.
- Духовка и одновременно велосипед.
- Абажур и одновременно книга.

Например, для первого сочетания вы могли бы нарисовать гигантский ананас, из которого вырезан стул. Для транспортного средства, которое одновременно рыба, вы могли бы нарисовать дельфина, тянущего лодку. Духовка, которая одновременно велосипед, может предполагать наполнение труб велосипедной рамы паром, на котором можно готовить пищу, в то время как езда на велосипеде служила бы источником энергии. Пища, которая одновременно камень, могла бы подразумевать, что минералы в камне служат источником пищевых добавок.

## **Резюме**

Подобного рода упражнения помогают освободить воображение для генерации оригинальных идей. Директор одной из средних школ рассказала мне, как они с уборщицей придумали идею для решения проблемы помады на зеркалах. Девочки любили оставлять следы от поцелуев на зеркалах. Она пригласила группу школьниц посмотреть, насколько трудно уборщице смывать

помаду с зеркал. Директор представила им уборщицу, вошедшую с резиновой шваброй, которую она отнесла в туалетную кабину, опустила в унитаз и затем использовала для очистки зеркал от помады. После этой демонстрации на зеркалах больше не было помады.

## Глава 35

### Мозговой штурм

*Талантливый полководец командует армией,  
а не отдельными солдатами.*

*Сунь-цзы*

Говоря образно, при мозговом штурме группа людей собирается для того, чтобы вместе вылепить некую скульптуру. Каждый приносит с собой немного глины и кладет на стол. Глину собирают в один большой ком, из которого затем общими усилиями ваяют скульптуру до тех пор, пока не сходятся на окончательном ее варианте.

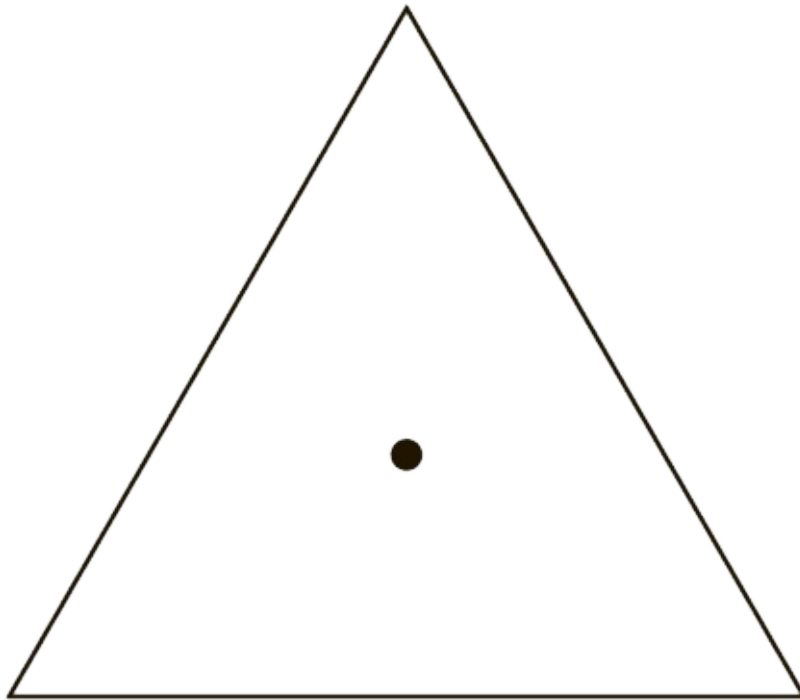
Методика мозгового штурма была разработана еще в 1941 году А. Ф. Осборном. Ее цель – побудить членов группы выражать самые разные идеи, не опасаясь критики коллег. Все предлагаемые идеи вносятся в список, а затем дополняются, изменяются, расширяются и т. д. В итоге группа приходит к единому решению.

Смысл этой техники в том, чтобы создать атмосферу, стимулирующую работу воображения и мысли. Обычно в небольшой группе (6–12 человек) обсуждают какую-то определенную проблему. Один из участников группы фиксирует высказываемые предложения и замечания. Ни одна из идей не отвергается. В конце заседания все идеи и предложения обсуждаются.

Далее – два основных принципа мозгового штурма.

1. *Количество переходит в качество.* Как корабль не должен выходить в море без запасного якоря, так и вам не следует пытаться решить задачу, исходя из одной-единственной идеи. Чем больше идей вы придумаете, тем выше вероятность того, что вы примете правильное решение.

2. *Не спешите с критикой.* Посмотрите на следующий рисунок. Отвечая на вопрос о местоположении точки, большинство людей сразу скажут, что она находится ниже центра треугольника. Но это не так. Если вы произведете необходимые измерения, то обнаружите, что точка расположена в самой середине фигуры.



Так же мы оцениваем и новые идеи. Мы выносим суждение инстинктивно и немедленно, и часто – неправильно. А ведь в других вопросах не делаем поспешных выводов. Например, покупая новую рубашку или свитер, мы обычно не берем первую попавшуюся вещь, а внимательно изучаем весь ассортимент, и это вполне естественно. Так и с идеями – стоит не торопясь обдумать все предложения, прежде чем «покупаться» на новую идею.

Строительство железной дороги, наряду со сложным инженерным проектом, требует еще и воображения, интеллекта, мастерства. Но чтобы поезд сошел с рельсов, кому-то достаточно лишь неправильно перевести стрелку. Это не требует, как известно, особых знаний, а разрушительный эффект огромен.

Негативно настроенный критик может с ходу зарубить любое предложение, если ему что-то в нем не понравится. Его аргументация зиждется на том, что одно слабое место подразумевает несостоятельность всего проекта.

Отвергая часть, вы можете уничтожить и целое (при этом не затратив ни времени, ни усилий, вы считаете, будто чего-то достигли).

Когда мы сотрудничаем с другими, действуем с ними заодно ради общей цели, наши силы должны быть направлены в конструктивное русло. Успех любого мозгового штурма зависит от всех его участников, понимающих важность создания благоприятной атмосферы для выдвижения идей. Поэтому следует избегать



негативных оценочных суждений, например таких:

- Это противоречит проводимой нами политике.
- Этого не может быть.
- Кто-то уже пытался это сделать.
- Глупости!
- Рынок не готов к этому.
- Это не вернет инвестиции.

Работа в группе мозгового штурма учит конструктивному подходу к рассмотрению идей.

Когда кто-нибудь говорит «Да, но...» – вы должны сделать так, чтобы они изменили это на «Да, и...» и продолжить с того места, на котором остановился собеседник. Когда кто-либо говорит «Это не сработает» и «Это невозможно сделать», заставьте его или группу людей придумать три способа того, как это может сработать или стать возможным.

Сессия мозгового штурма, в которой преобладает дух партнерства и добрых намерений, позволяет группе использовать новый тип группового мышления, основанный на развитии общих мыслей. Людям не нужно больше спорить друг с другом: все становятся участниками общего фонда идей, способного постоянно меняться и развиваться. Представьте, что ваш мозг – это заколдованный ткацкий станок, который постоянно шьет новые и новые идеи, гипотезы и концепции. Групповое мышление – огромная комната, в которой намного больше средств для конструирования новых идей, гипотез и концептов, неизмеримо более разнообразных, чем продукты гения-одиночки.

## Встреча

*Билет с идеей.* Перед встречей подумайте о проблеме, которую вы хотели бы решить. Попросите каждого участника придумать как минимум одну идею или высказать предположение об этой проблеме – в качестве пропускного билета на встречу. Попросите людей записать свои идеи на карточки и соберите их на входе. Никто не сможет пройти без билета. Начните встречу с зачитывания всех идей.

*Время шоу.* В нашем визуальном мире, где все быстро меняется, сценическое искусство ценится очень сильно. Подумайте о своей встрече как о чем-то театральном со сценами (декорированными классами), реквизитом (хорошо выполненными подручными материалами) и сюжетами (темами). Менеджер будет режиссером, и в этой роли ему предстоит управлять восприятием участников. Режиссер должен побуждать, провоцировать и вдохновлять людей, почувствовавших себя в тупике. Например, в воркшопе

для руководителей по продажам менеджеры носили джерси футбольных команд и держали в руках мячи. Когда им задавали вопросы, они бросали мяч тому, кто должен был отвечать. Когда же хотели сменить тему, свистели и меняли ее. Стены были декорированы постерами с цитатами успешных футбольных тренеров. В конце встречи участники получали миниатюрные футбольные мячи в качестве напоминания о том, что теперь им нужно вбросить свой мяч на настоящее поле.

*Звуки успеха.* Как и в фильмах, во время собраний музыка способна задать нужный тон и оставить лучшее впечатление у всех участников. Например, можно включать ненавязчивую классическую музыку во время сессий мозгового штурма и легкий джаз во время перерывов. Саундтреком не обязательно должна служить музыка. Вы можете использовать звуки ревущей толпы, чтобы взбодрить участников, или записи смеха, чтобы помочь людям расслабиться, когда они излишне тревожатся. Для ситуаций, в которых кто-то ведет себя грубо, подойдет звук джунглей. Колокола и гонги могут звучать в тот момент, когда команда пришла к единому мнению. Звук взрыва бомбы можно использовать в моменты, когда отвергается какая-нибудь идея, и так далее. Число вариантов бесконечно.

1. *Определите задачу.* Сформулируйте – как можно четче – вашу проблему в виде вопроса.

2. *Подберите участников.* Оптимальное количество членов группы – 6–12 человек. Все участники должны иметь положительный настрой и быстрый, гибкий ум. Это должны быть сильные, независимые личности, с энтузиазмом относящиеся к участию в подобном семинаре и чувствующие реальную потребность улучшить положение дел. На занятие следует также пригласить человека, способного в силу своего положения принимать решения и осуществлять задуманное.

*Примечание.* Важно, чтобы лидер группы корректировал при необходимости высказывания влиятельного лица, поскольку ничто не довлеет над подчиненными так, как мнение руководства.

3. *Создайте благоприятную обстановку.* Лучшее место для занятий – удобная комната. Участники группы должны осознать недостаток свежих творческих идей и безотлагательность проведения мозгового штурма, но следует предусмотреть и перерывы в занятиях.

4. *Выберите лидера группы (ведущего).* Он должен обладать опытом налаживания контактов в коллективе и быть достаточно красноречивым (способным перефразировать высказанные предложения и найти приемлемые аналогии).

Обязанности лидера группы:

- Он должен как следует готовиться к заседаниям.

- Он должен попросить всех участников группы ознакомиться с некоторыми методиками развития творческого потенциала; составить подробный план семинара.

- Ему следует пригласить на встречу представителей разных сфер деятельности: как экспертов в данной области, так и неспециалистов, а также лиц, от которых может зависеть будущая судьба обсуждаемых в группе идей. Наблюдатели и приглашенные не должны влиять на решения группы. Как ложка дегтя в состоянии испортить бочку меда, так и мнение влиятельного лица может свести на нет усилия группы по поиску новых идей. Все участники должны быть равноправны.

- Ему надлежит составить план занятия и разослать его всем приглашенным.

- Он должен использовать разные творческие приемы, чтобы способствовать рождению идей. Для создания непринужденной атмосферы не возбраняются шутки, анекдоты, забавные случаи из жизни и т. д.

- Ему необходимо сосредоточиться на поставленной задаче.

- Он обязан четко формулировать предлагаемые решения и в ходе занятия постоянно подводить промежуточные итоги.

- Он должен поощрять любое проявление инициативы; чем более странной выглядит идея, тем лучше.

- Ему стоит обращать внимание именно на идеи, избегая отождествления определенной идеи с личностью человека, который ее выдвинул.

- Следует управлять процессом выдвижения идей. Для творчества всегда важно умение направлять ход мыслей.

- Он должен использовать наводящие вопросы и другие способы, чтобы помочь участникам семинара изменить привычный взгляд на вещи, стараться по-иному расставить акценты, разбудить их воображение, а в конечном счете выработать в сжатые сроки как можно больше идей. Он может воспользоваться вопросами СКАМПЕР (см. [главу IX](#)).

- Ему необходимо подчеркнуть вклад каждого в решение общей задачи.

5. *Выберите «дежурного».* Поручите одному из участников семинара записывать все высказываемые предложения. Если идеи не записывать, они забываются.

По окончании мозгового штурма лидер группы (или все участники) должен разделить идеи по принципу приоритетности и оценить их. Некоторые предложения будут отвергнуты, другие отмечены как заслуживающие внимания – именно они и нуждаются в дальнейшей проработке.

Используйте разнообразные способы, чтобы наглядно представить стоящую перед группой задачу: рисуйте диаграммы, графики, пользуйтесь яркими маркерами. Это поможет обеспечить заинтересованное участие всех

присутствующих и найти нескучные способы изобразить возникающие идеи и проиллюстрировать ход размышлений группы. Этот метод набросков и зарисовок очень близок большинству из нас и отражает естественное развитие мысли. Позже ваши «художества» можно будет перевести на доступный язык и записать.

В одной строительной компании для разработки проектов новых гаражей был проведен мозговой штурм. При этом имели место графические наброски. Дизайнерам удалось разработать несколько весьма оригинальных проектов, и было решено остановиться на проектировании домашнего двухэтажного гаража в 3,5 м шириной и 7 м высотой. Один из проектов предполагал подъем автомобилей с помощью специального лифта. Этот проект оказался идеальным для тех, кто хотел освободить лужайку перед домом или был владельцем классических, раритетных авто с высоким верхом. Впоследствии строительная компания создала и программу обслуживания с взиманием ежегодной платы за эксплуатацию подъемников в таких гаражах.

6. *Если уж идти – так до конца.* Сразу после занятий организуйте для всей группы завтрак, обед или даже вечеринку, чтобы отпраздновать достигнутый успех. Напишите благодарственные письма всем наблюдателям и участникам семинара, отметив вклад каждого из них в разрешение нелегкой задачи.

Послать заинтересованным лицам список идей, предложенных группой, – тоже замечательная мысль. Это поможет продолжить работу над идеями и сохранит в памяти каждого участника творческую атмосферу мозгового штурма.

Еще один полезный шаг – попросить участников мозгового штурма написать вам, какая из идей, по их мнению, достойна воплощения и что для этого необходимо предпринять.

Служащие одного из торговых центров искали пути повышения товарооборота. Одной из прозвучавших во время мозгового штурма идей было установить простую доску объявлений для покупателей. Через два дня один из участников встречи развил эту идею и предложил организовать в торговом центре электронную почту. Прodelав несложные действия на компьютере, вы можете послать сообщение другу, получить ответ или оставить «записку» (с использованием шифра) для конкретного человека или даже послание для всего мира. Нажав на кнопку, вы тут же получите распечатку. И все это бесплатно. Идея состоит в том, чтобы сделать из торгового центра нечто большее – центр связи, который, несомненно, привлечет покупателей.

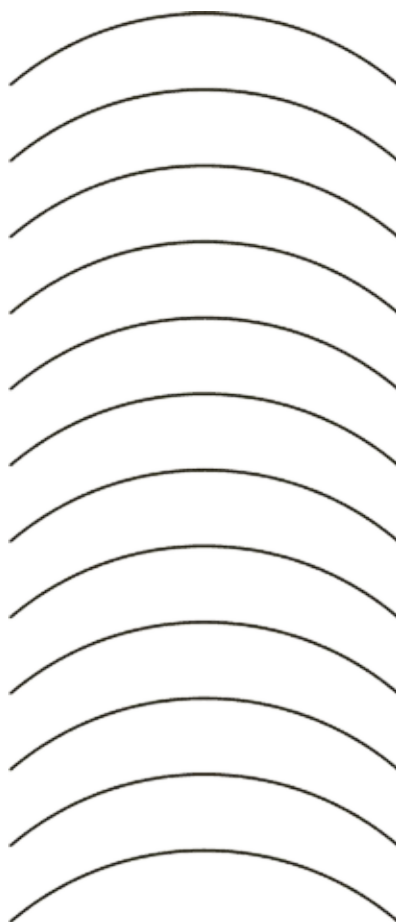
7. *Оценить идеи.* Если одновременно пустить горячую и холодную воду, польется теплая. Если вы попытаетесь оценить идею сразу, как только она возникнет, вы не сможете ни по достоинству ее оценить, ни увидеть все ее недостатки. Не спешите с суждениями, оценивайте идеи лишь в конце занятий.

В завершение мозгового штурма разделите все идеи на три группы: те, внедрение которых принесет быструю отдачу, те, над которыми еще стоит поработать, и перспективные подходы к проблеме.

Ведущий может квалифицировать идеи сам или пригласить всю группу участвовать в их оценке.

Идей должно быть как можно больше. Вносите в список все возникающие идеи, даже если некоторые из них будут во многом повторять другие.

Ряд дуг на следующем рисунке составляет колонку. Все дуги одного размера, поэтому колонка должна быть совершенно прямой, и все же кажется, будто вершина колонки шире ее основания. Одинаковые дуги, нарисованные одна под другой, создали иллюзию восприятия. Мы видим нечто отличное от того, что фактически изображено. Подобным же образом, когда вы составляете список идей, не имеет значения, кажутся они кому-то похожими или идентичными.



Участники группы мозгового штурма обсуждали проблему нежелательных телефонных звонков (непристойные вопросы, молчание и тяжелое дыхание в трубке, приставания торговых агентов и т. д.). Соответственно, требовалось

решить задачу: как избежать подобных телефонных звонков?

Один из участников заседания выдвинул такую идею: почему бы нам не отслеживать эти звонки и не поступать так же в отместку? В конце занятия группа придумала телефон мести. Фактически речь идет об автоответчике с уже записанным ответом на нежелательный звонок. Подняв трубку и нажав на специальную клавишу, вы можете принять любое сообщение. Нажимаете на другую – и на том конце провода слышится «взрыв» в 100 децибел. Еще одна клавиша – и грозный мужской голос зловеще вопрошает: «Что, в ад захотелось?!»

Каждый участник группы должен думать о том, как отшлифовать идеи или как объединить две или несколько идей в одну, но «усовершенствованную». Лидеру группы, подбадривая участников обсуждения, следует постоянно спрашивать: «А что еще можно придумать?»

Другой участник предложил: «Вместо автоответчика надо изобрести такое устройство, которое обеспечило бы защиту не только от телефонных хулиганов, но и от рекламных агентов!» Общими усилиями группа придумала простой и эффективный способ. Это устройство, словно сито, может отсеивать нежелательные звонки с помощью секретного кода. Если звонящий не знает пароль, ему придется оставить свое сообщение, но звонок в таких случаях не раздается. Коды могут быть разнообразными: один – для близких друзей и родственников, другой – для деловых партнеров и т. д.

Затем выступила дама: «Наш разговор навел меня на одну мысль. Она не имеет никакого отношения к непристойным телефонным звонкам, но, я думаю, все равно любопытна. Почему бы не установить повсюду телефоны-автоматы с двумя трубками?»

Ее идея состояла в следующем. Предположим, вы с приятелем находитесь в центре города и собираетесь повидаться с вашим общим другом. Вы должны решить, где именно вы встретитесь, но хотите обсудить это все вместе. Если бы существовали телефоны-автоматы с двумя трубками, то пока один человек слушает, другой – записывает дату и время встречи. Такой телефон, вероятно, принес бы больше денег, чем обычный, поскольку разговоры трех человек длились бы дольше.

Размышляйте над уже высказанными предложениями. Намного легче отталкиваться от уже существующей идеи, чем создавать что-то оригинальное. Все время задавайте себе вопрос: «Что еще можно придумать?»

А вот предложение четвертого участника «телефонного» мозгового штурма: «Давайте вернемся к автоответчику. Что если бы автоответчик не просто записывал сообщения, а работал как настоящий секретарь? На автоответчике был бы записан целый набор разных фраз, так что его владелец мог бы использовать в нужный момент подходящий вариант, чтобы

достойно ответить на звонок хулигана или на другой нежелательный звонок».

*Идея:* автоответчик, контролирующий поступающие звонки, сам задает вопросы и соответствующим образом отвечает, причем трубку можно даже не поднимать. Например:

– Алло, кабинет Ричарда Страттона. Пожалуйста, назовите ваше имя.

– Здравствуйте, вас беспокоит Алан Шпигель из Асте Energy Co. Могу я поговорить с господином Страттоном?

Кто такой Алан Шпигель и что ему нужно, Страттон не знает, поэтому нажимает кнопку, и автоответчик говорит:

– Не могли бы вы сообщить, по какому вопросу звоните?

– Я хотел бы продемонстрировать ему новую модель энергосберегающих оконных рам нашей компании.

Ага! Это какой-то продавец, а у Страттона нет желания вступать с ним в беседу, поэтому он нажимает другую кнопку, и автоответчик говорит:

– Очень жаль, но господина Страттона сейчас нет в городе, он вернется через шесть месяцев.

С помощью такого устройства Страттон имеет возможность отреагировать должным образом на любой звонок, в то время как на другом конце провода абонент будет абсолютно уверен, что разговаривает с живым человеком. Если такое поведение кажется вам не совсем этичным, автоответчик может просто «не поднимать трубку».

После того как все предложения членов группы были записаны и рассортированы, предпочтение было отдано четырем будущим изобретениям: «телефону мести», телефону с защитой от нежелательных звонков, таксофонам с двумя трубками и автоответчику с набором фраз на разные случаи жизни.

Совместная работа в группе подобна улице с двухсторонним движением – в этом-то и заключается сила мозгового штурма. Одна идея рождает другие. Идеи одного члена группы подстегивают воображение других, что увеличивает количество возможных ассоциаций.

Например, с помощью техники мозгового штурма оптовый торговец фруктами и его работники выдвинули оригинальную идею продвижения своего товара на рынок.

*Идея* заключалась в том, чтобы в виде подарка предложить что-то не совсем обычное, скажем арбуз. Другого человека это натолкнуло на мысль, что арбузы можно вырастить в форме прямоугольника или пирамиды. Еще один предложил способ добавлять персональные сообщения, которые с помощью клейкой ленты как бы врастают в арбузную корку. Окончательно идея стала выглядеть так: арбузы различной формы в зависимости от желания заказчика с надписями, проступающими сквозь арбузную корку.

## Рабы привычки

Иногда работа в группе может застопориться из-за того, что ее члены слишком сосредоточены на самой проблеме и традиционных путях ее решения. Этих людей я называю «рабами привычки». Если в группе таких людей большинство, лидер должен попытаться радикально изменить их взгляд на проблему. Это можно сравнить с водителями, которым нужно переучиваться с левостороннего движения на правостороннее.

Предположим, ваша задача – разработать рекламу нового кинофильма. Ваша группа состоит в основном из «рабов привычки», то есть из тех, кто не в состоянии выпутаться из тенет традиционных представлений о маркетинге и рекламе в кино. Их мышление сковано, полностью сфокусировано на результате, а не на процессе. В отдельных случаях удастся устранить такую заикленность благодаря нескольким абстрактным вопросам:

- Что привлекает внимание людей?
- Что их удивляет?
- Что их шокирует?
- Что приносит им наслаждение?
- Кто их интересует?
- Что их интересует?
- Кем они восхищаются?
- С кем они хотели бы пообщаться?

Составьте список ответов, затем используйте их как стимулы для рождения новых идей.

Одно рекламное агентство заключило контракт с иностранной пивоварней на активизацию продаж в США. Задача заключалась в том, чтобы охватить аудиторию в возрасте от 21 до 29 лет. Исследование показало, что эти люди не сидят дома перед телевизором: они играют в видеоигры и часто бывают в барах.

Агентство начало сессию с обобщенного вопроса: что привлекает внимание молодых мужчин? Среди ответов были такие варианты: голые девушки, красивые женщины, автогонки, футбол, бесплатный алкоголь, знаменитости, бодибилдинг и т. д.

Все ответы были записаны, и специалисты приступили к ассоциированию. Красивые женщины и бесплатный алкоголь напомнили им о молодых людях, использующих пикап-фразы в барах. Это родило идею, что пивоварне стоит потратить рекламные деньги на разработанные агентством этикетки: новый дизайн был нацелен на развязных любителей выпить в баре. Предполагалось, что люди будут использовать фразы на этикетках в качестве способа завязать



разговор. Например, такая надпись: «Я из этой музыкальной группы». «Конечно, они настоящие» – гласит другая. Кто может устоять перед «Я притягиваю горяченьких штучек»? Этот радикальный подход увеличил продажи на 40 процентов – и даже без телевизионной рекламы.

## **Мозговой штурм на доске**

У себя на работе вы можете повесить на стену специальную доску, чтобы сотрудники размещали на ней листки с записями творческих идей, приходящих им в голову в течение рабочего дня. Повесьте эту доску на видном месте. В центре ее должна быть написана – большими яркими (разноцветными) буквами – требующая разрешения проблема. Любой, у кого возникнет интересная мысль, способная помочь в решении этой проблемы, может приколоть на доску листок с зафиксированной на нем идеей.

Рассмотрим преимущества данной техники.

1. Проблема всегда перед глазами, и мысли о ней будут постоянно вертеться в умах всех заинтересованных в ее решении лиц.

2. Этот способ рождает множество ассоциаций. Знакомясь с идеями, записанными на приколотых к доске листках, сотрудник, скорее всего, придумает что-то свое.

3. Время размышления над проблемой не ограничено одним-двумя часами занятия в группе мозгового штурма.

4. Если листков с идеями немного или их нет вовсе, это говорит о том, что следует найти способы побудить своих сотрудников относиться к работе более творчески.

В Рочестере руководство одной компании приняло решение повесить в холле такую доску и объявило, что выплатит премию в 100 долларов всякому, кто придумает, каким образом можно сэкономить деньги компании. Первым победителем стал служащий, предложивший сократить обещанное вознаграждение до 50 долларов. В следующий раз на доске появился такой вопрос: «Как сделать нашу рекламу более действенной?»

Премию получил тот, кто предложил раздавать на улице небольшие пачки косметических салфеток с напечатанным на обертке приветствием от компании. Салфетки – это и полезная вещь, которую человек будет носить с собой, и хорошая реклама. Именно этот рекламный проект был признан лучшим за все время существования компании.

## **Одиночный мозговой штурм**

Возьмите стопку карточек и запишите на них свои идеи. Кратко сформулируйте одну идею, отложите в сторону и запишите следующую идею на следующей карточке. Делайте так до тех пор, пока не закончатся карточки. Фиксируйте идеи в том виде, в котором они к вам приходят – хорошие, плохие, странные, экзотические, – собирайте их все вместе, не думая о логике или ценности. Две самые важные вещи в этой технике – это: 1) придумать как можно больше идей и 2) не оценивать ни одну идею, пока не будет полного списка всех мыслей, пришедших в голову.

Когда закончите, возьмите всю стопку и:

- отсортируйте и оцените;
- скомбинируйте идеи;
- свободно ассоциируйте их с другими идеями, чтобы создать что-то новое;
- представьте, как будет работать идея, и измените ее;
- попробуйте понять, как выглядит противоположная идея;
- меняйте местами, адаптируйте, переносите, складывайте и вычитайте в попытке породить новую идею;
- посмотрите на каждую идею под другим углом;
- нарисуйте диаграмму идеи;
- сделайте из идеи метафору;
- найдите что-то общее у двух или более идей;
- представьте, что сказал бы о вашей идее критик, и измените ее соответствующим образом;
- не принимайте решение сразу, поразмышляйте;

Представьте, что перед вами задача – придумать способ отличить свой банк от всех остальных. Первая идея, посетившая вас: «А почему бы не сделать банк комфортным и по-домашнему уютным?»

Вместо того чтобы отказаться от этой мысли как от чего-то непрактичного, нужно поработать над концепцией. Вы можете придумать новую систему обработки банковских транзакций. Например, создать банк, в котором вы отдаете деньги и анкеты регистратору, а он передает их целому ряду клерков на обработку. Вы не расстраиваетесь от того, что придется простоять в очереди, наоборот – можете сесть в удобное кресло и посмотреть в домашней атмосфере телевизор, почитать журналы и попить кофе. Клерк вызовет вас, когда транзакция будет завершена.

## **Брейнскетчинг**

Что темнее: рождественская елка или замороженная горошина? Есть ли у лобстера рот? Сколько окон в вашей комнате? Если взять букву D, положить ее

на спину и поставить наверх J, на что это будет похоже? Многие из нас мыслят визуально, а не вербально. Вы можете попросить каждого участника нарисовать скетч их идеи решения проблемы. Создание такого *скетча идей* помогает пробудить воображение.

Во время репетиции La Mer Дебюсси дирижер Артуро Тосканини понял, что не может объяснить тот эффект, которого хотелось бы достичь в одном из пассажей. Подумав немного, он достал из кармана шелковый платок и подбросил высоко в воздух. Оркестр загипнотизированно смотрел, как медленно и грациозно опускается на землю шелковый квадратик. Когда платок наконец оказался на полу, Тосканини довольно улыбнулся: «Вот, – сказал он, – так и играйте».

*Доска с изображениями.* Это одна из техник, которую использует центр дизайна Ford во время создания новых моделей автомобилей. Когда дизайнеры собирались разрабатывать проект семейного автомобиля для среднего ценового сегмента, они сделали доску размером со стену, на которой разместили множество фотографий и рисунков. Иллюстрации помогали им отвечать на вопросы: «В каких домах живут покупатели этих автомобилей?», «Какие часы носят?», «Куда они ездят отдыхать во время отпуска?», «Какие картины висят у них на стенах?», «Как выглядят их кофейники?», «Как они одеваются?»

По мере того как «разрастается» доска с картинками, приходит понимание целевого клиента: кто купит эту машину и что ему в ней может понравиться. Процесс создания дизайнов идет вперед, и новые варианты можно соотнести с информацией на доске. Поскольку она визуальна, эту проверку можно сделать очень быстро, и – снова – поскольку она визуальна, пользу от просмотра нельзя назвать несущественной.

Если вы находите фотографии (картинки, диаграммы), имеющие отношение к проблеме, над которой работаете, – прикрепите их на стену прямо перед вами. По мере того как вам будут попадаться новые картинки, добавляйте на доску и их. Вы также можете прикрепить среди них свои скетчи идей.

У дизайнеров автомобилей в Mercedes-Benz была большая доска, на которую прикреплялись все интересные формы и картинки. Одного дизайнера приводили в восторг формы, цвета и текстуры экзотических рыбок. Всем остальным тоже очень понравилась рыбка из семейства кузовковых. Несмотря на то что у нее была кубовидная форма тела, она, как выяснили дизайнеры, оказалась идеальным примером аэродинамически обтекаемой формы. Структурная форма этой рыбки была взята на вооружение дизайнерами, создавшими эффектную модель DCX, которая проезжает от 110 до 135 километров, расходуя всего лишь 3,8 литра бензина.

## Резюме

В следующий раз, когда вы увидите, как гуси летят в форме буквы V, вспомните, как научные открытия объясняют именно эту форму (которая, к слову, считается образцом командной работы). Когда каждая из птиц взмахивает крыльями, это облегчает работу летящей следом за ней. Когда они летят таким клином, стая в целом пролетает на 71 процент эффективнее, чем если бы птицы летели по отдельности.

Гуси долетают до своей точки назначения быстрее и легче, потому что путешествуют, опираясь друг на друга. Когда гусь выбивается из стаи, он сразу чувствует, что в одиночестве лететь сложнее, и быстро возвращается в коллектив, чтобы использовать энергию впереди летящей птицы. Если бы мы поступали как гуси, то оставались бы в одной группе с людьми, двигающимися в том же направлении.

Если лидирующий гусь устает, он уступает свое место. Меняться местами во время выполнения сложной работы – очень разумная идея: это одинаково касается и стай гусей, и людей. Гуси кричат сзади на летящих впереди, чтобы их подбодрить и попросить поддерживать скорость. Нам следует точно так же поддерживать своих лидеров.

Наконец, если гусь заболевает или, раненный выстрелом, выпадает из стаи, то остальные спешат за ним, чтобы помочь и поддержать. Они остаются с раненым товарищем до тех пор, пока тот не сможет снова летать или не умрет. И лишь после этого продолжают свой путь, иногда присоединяясь к другим стаям.

Мы должны помогать своим соратникам работать в команде.

## Глава 36

### Традиционные техники мозгового штурма

*Генерал, который прислушивается к мудрому совету и действует согласно ему, победит.*

*Сунь-цзы*

Когда вы смотрите в калейдоскоп, видите паттерн, образованный цветными стеклышками. Если затем добавляете новый кусочек стекла и крутите калейдоскоп, у вас получается множество новых паттернов. Аналогично, когда группа проводит мозговой штурм для получения новых идей, участники генерируют массу новых мыслей. Они позволяют получить множество случайных комбинаций, связывающих изменения; это похоже на добавление стеклышек к калейдоскопу. Вы создаете массу новых возможностей.

Ниже представлены некоторые из моих любимых традиционных техник мозгового штурма, которые могут привести к множеству новых идей.

#### Письменные техники

**Брейнрайтинг.** Хорст Гешка и коллеги из Института Бейтелла во Франкфурте, Германия, разработали ряд групповых техник творческого мышления, названных «брейнрайтинг». В группах, проводящих традиционный мозговой штурм, люди предлагают идеи по одной. Это последовательная обработка информации, так как идеи предлагаются последовательно. Брейнрайтинг, напротив, позволяет одновременно предлагать много идей: это параллельная обработка информации, так как параллельно можно генерировать много идей. Таким образом, брейнрайтинг впечатляюще усиливает генерацию идей. Если группа, проводящая брейнрайтинг, состоит из десяти членов, то будет генерировано до десяти идей вместо одной, полученной при типичном мозговом штурме с десятью участниками.

Вот основные принципы брейнрайтинга:

1. Прежде всего обсудите проблему для ее прояснения. Запишите проблему так, чтобы ее видели все члены группы.
2. Раздайте участникам карточки размером 7 × 12 сантиметров и дайте инструкцию записывать на этих карточках свои идеи, по одной на каждой. Тогда как мозговой штурм предполагает высказывание участниками идей вслух, при брейнрайтинге люди должны генерировать идеи, молча записывая их. Когда участники заполнят карточку, они так же молча передают ее соседу справа.

3. Скажите членам группы, чтобы они прочитали карточки, которые им передали, и относились к ним как к «стимулам». Попросите их на чистых карточках записывать любые новые идеи, вдохновленные стимулирующими карточками, и затем передавать соседу справа. В течение нескольких минут карточки с идеями будут передаваться вокруг стола.

4. Через 20–30 минут соберите все карточки и предложите членам группы повесить их на стену. Они должны быть расположены колонками согласно различным категориям идей, и над каждой колонкой должна быть карточка с названием. Удалите повторяющиеся.

5. Оцените идеи, дав каждому участнику пакет самоклеящихся точек, и попросите их приклеить точки на те карточки с идеями, которые им понравились. Они могут размещать точки по своему усмотрению, наклеив все на одну карточку, по одной на каждую из пяти различных карточек или в любом другом сочетании.

Брейнрайтинг гарантирует, что не будет преимущества у обладающих более громким голосом, участники будут ощущать меньше давления со стороны менеджеров и начальников и идеи не могут быть отвергнуты, как только их предлагают.

Вы можете придумать свой собственный формат брейнрайтинга, основываясь на следующих двух принципах: 1) генерация идеи происходит молча и 2) идеи создаются спонтанно и параллельно. Вот некоторые примеры.

- *Банк идей.* Попросите участников молча генерировать идеи на карточках и складывать их в центре стола вместо того, чтобы передавать их соседу справа. Всякий раз, когда участник хочет получить стимулирующую карточку, он просто обменивает свою на карточку из банка.

- *Галерея.* Эта техника изменяет процесс на противоположный. Вместо того чтобы передавать идеи друг другу, рассматривать их, при использовании галереи перемещаются люди. Развесьте листы бумаги по комнате, по одному на каждого участника. Участники в течение 10–15 минут молча стоят и записывают свои идеи на листах (один лист на человека). Затем участникам дают 15 минут, чтобы они походили по «галерее», посмотрели на другие идеи и сделали заметки. Затем, используя другие идеи для стимулирования дальнейших размышлений, участники возвращаются к собственным листам и дополняют или совершенствуют свои идеи. Приблизительно через 10 минут участники рассматривают все идеи и выбирают лучшие.

- *Рисование идей.* Другой вариант техники галереи состоит в том, чтобы попросить участников нарисовать или схематически изобразить свои идеи вместо их записи. Рисунок и схематическое изображение полезны при творческом мышлении для извлечения из памяти информации, которая иначе могла бы быть недоступна. Например, сколько окон в вашем доме?

Схематическое изображение дома позволяет увидеть и сосчитать окна. Рисунки или схематическое изображение проблемы стимулируют творческое мышление, поскольку помогают заметить некоторые особенности, которые могут быть пропущены. Повесьте листы бумаги и затем попросите, чтобы участники нарисовали эскиз или схему того, как могла бы быть решена проблема. Затем участникам снова разрешают походить по «галерее» и сделать заметки. Они возвращаются к своим листам и, используя эти заметки, совершенствуют собственные эскизы. Затем группа рассматривает все эскизы и придумывает окончательное решение из частей различных эскизов.

- *Три плюс.* Каждый участник молча записывает три идеи в верхней части, по одной на каждом листе. Листы передают человеку, сидящему справа. Этот человек записывает идею, которая улучшает записанную наверху листа. Если участники затрудняются улучшить идею, попросите, чтобы они записали новые. Сделайте это для всех трех идей. Примерно через пять минут листы с идеями снова передают направо. Продолжайте этот процесс, пока все участники не получат свои первоначальные листы.

- *Самолетки.* Пусть каждый участник делает бумажный самолетик, записывает на нем идею и посылает его другому участнику. Прочитав написанное на самолетике, тот записывает модифицированную или улучшенную идею или полностью новый вариант и посылает самолетик кому-то еще. Продолжайте упражнение в течение 20 минут, затем соберите и рассортируйте идеи.

- *Стена идей.* Каждый участник молча пишет идеи на самоклеящихся листках. По мере записи собирайте их и приклеивайте на стену. Затем всей группой систематизируйте идеи. Попросите группу подойти к стене и осмысленно рассортировать их. В итоге идеи будут сгруппированы по различным темам и категориям. Обозначьте каждый набор идей карточкой с названием темы и приклейте над набором идей. Сделайте это для каждого набора. Участники могут развить идею или выразить свою обеспокоенность, записав мысли на дополнительных самоклеящихся листках и приклеив их рядом с идеей или набором. Определите приоритет идей, дав каждому участнику десять самоклеящихся точек: участники наклеивают точку или точки на те идеи, которые им нравятся. Они могут наклеить на любой идее столько точек, сколько захотят. Группа обсуждает наиболее высоко оцененные идеи.

Компания Reynolds – ведущий поставщик системных решений, помогающих розничным продавцам автомобилей управлять изменениями и доходностью. После мозгового штурма группа менеджеров устранила барьеры между отделом продаж и службой работы с покупателями, создав службу «Голос клиента». «Голос клиента» регулярно проводит опросы покупателей, чтобы оценить их удовлетворенность и выявить проблемы. Любой негативный

отзыв немедленно посылают «владельцу проблемы» в отдел продаж для ее решения. Например, покупатель выразил неудовлетворенность доходностью конкретного решения Reynolds. «Голос клиента» сообщил о проблеме ее владельцу в отделе продаж. На встрече с клиентом группа сбыта составила список мер и начала решать проблемы одну за другой. Вместе с клиентом они выявили недостаток подготовки как общую причину неудач, и это было быстро и легко устранено к удовлетворению жалобщика. «Голос клиента» отслеживает удовлетворенность клиента, и если этого не произошло, служба передает проблему для решения на более высоком уровне.

## **Записные книжки**

Мозговой штурм в записных книжках – техника, широко используемая в разведывательных службах. Группа аналитиков сотрудничает при выполнении определенного задания, при этом все работают индивидуально и в разное время. В результате через какое-то время несколько различных точек зрения обычно объединяются, и получается что-то, отличное от каждой из них. Сотрудничество по прошествии длительного времени позволяет получить новые измерения предмета и иное представление о нем. Вот руководящие принципы для использования этой техники:

1. Координатор дает каждому участнику записную книжку, содержащую информацию о проблеме и инструкции. Каждый участник записывает там по крайней мере одну идею в день на протяжении недели.

2. Участники каждую неделю обмениваются записными книжками. Затем они могут использовать эти идеи в других записных книжках, чтобы по ассоциации генерировать новые идеи.

3. Обмен идеями должен прекратиться через четыре недели, даже если не все записные книжки прошли по кругу. Координатор собирает их, классифицирует идеи и подготавливает резюме, затем участники сообща обсуждают генерированные идеи.

## **Эффект Стравинского**

Эта техника объединяет письменное генерирование идей со случайной группировкой людей и идей. Ее создание было вдохновлено работой Игоря Стравинского, гения модернизма в музыке, всегда стремившегося создать что-то новое. Его «История солдата» ознаменовала отход от традиционного стиля исполнения, вводя понятие групп исполнителей (танцовщики, музыканты и рассказчик), которые занимались уникальным воссозданием творения композитора, при этом каждое исполнение было новым экспериментом.



Вот руководящие принципы для использования этой техники при мозговом штурме.

1. Помощник предлагает проблему или задачу для обсуждения. Например: «Какими способами мы могли бы создать более инновационную корпорацию?»
2. Каждый участник записывает восемь ответов или идей на карточках размером 7 × 12 сантиметров, по одной на карточку.
3. Помощник собирает все карточки и перетасовывает.
4. Помощник в случайном порядке раздает каждому участнику по три карточки. Убедитесь, что ни один не получил свои первоначальные карточки. Попросите, чтобы каждый изучил их и расположил в порядке личного предпочтения. Помощник раскладывает оставшиеся на столе лицевой стороной вверх.
5. Помощник просит участников обменять карточки, которые им не нравятся, на лежащие на столе. Участники подходят к столу и обмениваются любыми или все карточки на оставшиеся.
6. Затем участники обмениваются карточками друг с другом. Каждый должен обменять по крайней мере одну карточку, но может и больше.
7. Помощник просит участников разделиться на группы. Нет никаких ограничений в количестве участников, которые могут присоединиться к одной группе, но любая группа может иметь не больше трех карточек.
8. Помощник просит, чтобы каждая группа творчески представила три свои идеи группе. Они могут создать плакат, наклейку на бампер, лозунг, логотип, футболку, телерекламу, песню и т. д.

Группа экспертов по организации сбора и удалению отходов собралась, чтобы придумать, как избавиться от мобильных телефонов экологически чистым или социально ответственным способом. В качестве техники они использовали эффект Стравинского и придумали изготавливать корпус телефона из разлагаемого микроорганизмами полимера, вкладывая в него семена подсолнечника: корпус «растворяется» в компосте, и семена освобождаются от капсулы. Они также придумали, как собирать деньги для местных «продуктовых банков»<sup>[18]</sup> с помощью переработки использованных мобильных телефонов и картриджей для принтеров.

## SIL

Три художника, не знакомых и не имеющих ничего общего в манере письма, нарисовали одну и ту же собаку. Все картины написаны в разном ракурсе и в различных стилях, однако каждая передает определенную информацию о собаке. Каждая добавляет очередной ракурс, дополняющий наше

представление об этой конкретной собаке. Следующая техника предназначена, чтобы делать то же самое с идеями.

SIL – немецкий акроним, означающий «последовательная интеграция элементов проблемы». Прежде всего это предполагает, что люди молча и индивидуально генерируют идеи, касающиеся ранее сформулированной проблемы. Эта техника отличается от большинства других методов, так как идеи вырабатываются путем прогрессивной интеграции предыдущих идей. Вот основополагающие принципы техники SIL:

1. Каждый участник молча записывает свои идеи.
2. Два члена группы читают по одной из своих идей вслух.
3. Остальные пытаются объединить все идеи в одну.
4. Третий член группы читает идею, и группа пытается объединять ее с идеями, сформулированной на предыдущем этапе.

Этот процесс чтения и объединения идей продолжается до тех пор, пока все идеи не будут прочитаны и объединены в окончательное решение. Хотя может оказаться невозможным объединить все идеи, по крайней мере этот процесс гарантирует, что все они будут рассмотрены.

## **Открытые собрания**

Не попадайтесь в ловушку заурядности, всегда проводя мозговой штурм в одном и том же стиле. Открытые собрания – это веселый и живой формат, вносящий в работу разнообразие.

Открытые собрания для мозгового штурма дают всем сотрудникам – от уборщиц до СЕО – возможность и мотивацию предложить свои идеи. Цель проводимых в свободной форме открытых собраний – позволить идеям принять собственную форму, не искаженную статусом или личным стилем поведения. Открытые собрания проводят, руководствуясь несколькими простыми принципами, а также задав общую тему и очень свободные временные рамки.

У собрания нет никакой повестки дня. Ведущий зачитывает общую тему встречи и предлагает каждому участнику определить связанную с ней проблему, за которую он будет отвечать. Когда кто-нибудь предлагает задачу, он записывает ее на большом листе, читает вслух и вывешивает на стену. Этот процесс продолжается, пока не будут вывешены все проблемы.

Следующий этап известен как «рынок идей». Всем предлагают записаться в любой из больших «проблемных списков», чтобы обсудить конкретный вопрос. Участники могут записываться в какое угодно количество групп. Инициаторы каждой проблемы собирают свои группы в соседних комнатах, обсуждают проблему и фиксируют любые предложенные идеи или другую

информацию. В идеале рядом с большой комнатой для собрания должны быть несколько небольших помещений, где малые группы могут собираться и рассматривать проблему. Каждая подобная группа должна соблюдать «закон двух ног», подразумевающий, что, если какой-нибудь участник заскучает или не будет вносить вклад в работу, он должен проявить уважение к коллегам и уйти.

Группа определенных государственных служащих проводила открытое собрание с темой «Сбережение энергии». В число заявленных проблем входили «проектирование автомобилей», «стимулирование граждан», «электричество», «альтернативные источники энергии» и «просветительская деятельность».

Одна из групп обсуждала экономию электроэнергии. Разговор сконцентрировался на просветительской деятельности и информированности населения. Один из инженеров предложил своего рода домашний монитор стоимости потребленной электроэнергии. Был изготовлен и усовершенствован опытный образец такого монитора: стоимость использованной электроэнергии отображается на портативном легком жидкокристаллическом дисплее у вас дома. Люди быстро узнают, во что обходится эксплуатация электроприборов, и начинают задумываться о способах экономии денег и электроэнергии.

## **Раскадровка**

В 1928 году Уолт Дисней со своими художниками работал над первым звуковым мультфильмом «Пароход Вилли». Дисней хотел создать полнометражный мультфильм. Чтобы все анимировать, требовались тысячи рисунков. Они повсюду лежали в стопках. Было трудно разобраться, что уже закончено, а что еще нужно сделать. Дисней с художниками должны были все время собираться лишь для того, чтобы выяснить, что происходит.

Уолт Дисней придумал последовательно развешивать рисунки на стенах студии, чтобы сразу можно было видеть, как далеко продвинулся проект. Затем каждая сцена использовалась как мысль, вокруг которой образовывалась целая история. Ее рассказывали на основе отдельных «кадров» – так появился термин «раскадровка».

Раскадровка быстро стала стандартной частью процедуры планирования Диснея как для мультфильмов, так и для обычных фильмов. Теперь он мог посетить студию в любое время дня и ночи и сразу увидеть продвижение по любому проекту. Раскадровка стала использоваться и для других целей. С ее помощью велось оперативное планирование в «Диснейленде» и «Мире Уолта Диснея».

Путем усовершенствования раскадровки была создана техника мозгового штурма, и с тех пор разработаны многочисленные связанные с ней процедуры

для генерации идей. Хотя между этими процедурами есть некоторые существенные различия, все имеют общую особенность, начало которой положил Уолт Дисней: выкладка ключевых понятий, которые затем связывают вместе, чтобы сформировать единое целое.

Раскадровку можно сравнить с развешиванием на стене карточек с зафиксированными мыслями во время работы над проблемой. Ниже изложены основные руководящие принципы, используемые во многих методах раскадровки.

1. *Тема.* Прикрепите карточку с темой на стену. Тема в нашем примере: «Открыть новый ресторан».

2. *Цель.* Обычно большинство людей начинают с заголовка «Цель», что помогает группе обсудить цели рассмотрения конкретной темы. Каждую из них при мозговом штурме записывают на карточке и вывешивают под карточкой «Цели». Например, среди возможных целей открытия нового ресторана – зарабатывать деньги, удовлетворять потребности и обслуживать клиентов.

3. *Заголовки.* Определите и запишите заголовки, которые прежде всего служат категориями, описывающими основные проблемы, свойства или решения. Каждый фиксируют на карточке и вывешивают. В нашем примере есть следующие заголовки: цель, местоположение, название, тема, окружение, меню, развлечение, маркетинг и разное. Расположите их в последовательности, лучше всего рассказывающей данную историю.

4. *Разное.* Полезно включить такой заголовок, который подразумевает пункты, не соответствующие другим категориям. Записывайте мысли в эту колонку лишь после того, как рассмотрите все остальные. Некоторые из них сами могут стать отдельными заголовками, если в колонке «Разное» будет довольно много похожих пунктов. В нашем примере предположим, что участники записали несколько предложений и идей по рекламе и маркетингу. Эти идеи можно было бы объединить под дополнительными заголовками или, если они достаточно важны, могли бы заслужить отдельной раскадровки.

5. *Мозговой штурм.* Члены группы используют каждую категорию как стимул для решения проблемы и записывают свои идеи, решения и мысли на карточках. Каждая карточка вывешивается под соответствующей карточкой с заголовком. Например, все обсужденные названия нового ресторана могли быть вывешены под заголовком «Названия», а все предложенные пункты меню – под заголовком «Меню» и т. д.

6. *Вспомогательные идеи.* В течение сессии раскадровки считайте все идеи уместными, независимо от того, насколько они кажутся неосуществимыми. Побуждайте группу думать в позитивных терминах и воздерживаться от оценок до более позднего времени. Как только участники начнут генерировать идеи, все, занимающиеся раскадровкой, погружаются в проблему и используют эти идеи

в качестве вспомогательных – чтобы вырабатывать другие, более свежие. Побуждайте участников исследовать принятые решения и пытаться генерировать на их основе дополнительные идеи или объединять решения по разным категориям и использовать их как стимулы для новых идей.

7. *Гибкость.* При раскадровке проявляйте гибкость и динамичность. По мере накопления идей и предложений можете при необходимости добавлять заголовки. Например, в нашем примере ресторана «окружение» можно разбить на «физическую окружающую среду» и «психологическую атмосферу». Относитесь к раскадровке как к живому, динамичному процессу, который постоянно развивается, приближая вас к идеальному решению.

8. *Созревание идей.* Этот процесс продолжается, пока группа не сгенерирует достаточного количества идей или не истечет время сессии. Обычно полезно провести мозговой штурм для выработки идей через несколько дней или недель, чтобы они могли созреть и «перекрестно опылиться».

В качестве стола для раскадровки можете использовать самые разнообразные материалы: пробковые панели, проекционное оборудование, классные доски, – в общем, любую поверхность, на которой легко добавлять, удалять или перемещать карточки. Можете работать с разными цветами для заголовков и колонок. В зависимости от используемой поверхности включайте в процесс кнопки, ножницы, маркеры, мел, запас карточек, самоклеящиеся листки или бумагу других типов. Сделайте фотографию законченного стола, чтобы позднее при необходимости его можно было восстановить и переделать.

Преимущество раскадровки состоит в ее гибкости и адаптируемости к вашим потребностям. Вы можете изменять ее принципы, чтобы они удовлетворяли всем требованиям. Начинать лучше с простого процесса. Освоив раскадровку, можете при желании расширить ее.

## **Объединение предметов**

Предположим, вы хотите изобрести что-то новое. Выберите наугад 20 любых объектов – расположившихся дома, на работе или на улице. Или можете представить, что находитесь в музее высоких технологий, идете по Смитсоновскому институту или ищете товар в магазине электроники и составляете список из 20 объектов, которые могли бы увидеть.

Запишите на бумаге два списка по десять объектов каждый, расположив их в две колонки. Выберите один предмет слева и объедините с предметом справа. Поэкспериментируйте с сочетаниями, пока не найдете новую многообещающую комбинацию, затем усовершенствуйте ее и превратите в изобретение.

Ниже приведен пример с недавнего семинара. К доске вышли два участника. Один записал в колонку А первые десять объектов, которые пришли ему в голову, а другой записал десять объектов в колонку В.

| <b>А</b>            | <b>В</b>                  |
|---------------------|---------------------------|
| Компьютер           | Нож                       |
| Кофеварка           | Скульптура                |
| Рогалик             | Гамак                     |
| Солнцезащитные очки | Звуковая сигнализация     |
| Коврик для ног      | Окна                      |
| Ванна               | Пылесос                   |
| Мобильный телефон   | Автомобиль                |
| Лосьон для загара   | Билет                     |
| Спальня             | Банка лимонада            |
| Телевидение         | Средство против насекомых |

В этом примере показанные комбинации привели к следующим идеям:

- Сочетание «рогалика» с «ножом» стало ломтерезкой для рогаликов – с пластмассовыми сторонами, предназначенными держать рогалик и не позволять ему крутиться в процессе.

- «Ванна» и «гамак», соединившись, образовали ванночку для ребенка. Это простой гамак в ванне с подголовником, позволяющий надежно держать голову ребенка, что освобождает руки родителя для мытья.

- «Лосьон для загара» и «средство против насекомых», соединившись, образовали лосьон, который защищает и от солнца, и от насекомых.

- «Кофеварка» и «скульптура», соединившись, образовали кофеварку с верхней частью, напоминающей вершину вулкана Везувий. Когда кофе готов, вершина становится красной.

- «Коврик для ног» и «пылесос», соединившись, образовали коврик для ног со встроенным пылесосом. Когда вы ступаете на коврик, он засасывает грязь

и мусор с подошв ваших ботинок.

- «Мобильный телефон» и «банка лимонада» навели на мысль использовать мобильники как устройства, которые при соответствующем дополнительном оснащении позволят пользователям покупать лимонад и другие товары из торговых автоматов с оплатой по сети.

*Свойства.* Возьмите один объект из колонки А и один – из колонки В. Составьте два списка свойств или характеристик объекта и комбинируйте их в случайном порядке, чтобы стимулировать идеи. Например, из наших колонок выше мы выбираем «спальню» и «автомобиль». Некоторые из их свойств приведены ниже.

## **Спальня**

Кровать

Место для сна

Шторы

Расположена около ванной

Ощущение безопасности

## **Автомобиль**

Пассажиры

Передвижение

Колеса

Разного цвета

Автоматические дверные замки

Объединение «ощущения безопасности» и «автоматических дверных замков» наводит на мысль о контрольном замке около кровати, замыкающем и отпирающем все окна, двери, компьютерные системы и все остальное в доме нажатием одной кнопки. Объединение «штор» и «передвижения» наталкивает на идею установки датчиков света, которые автоматически поднимают или опускают шторы в соответствии с интенсивностью падающего на них света с улицы.

Я знаю одного физика, который систематически пользуется методом случайных комбинаций для получения новых ассоциаций. Он режет на части предметные указатели учебников по физике и бросает эти части в пустой круглый аквариум, а затем одновременно достает несколько частей, чтобы увидеть, образовались ли какие-либо новые полезные комбинации. Эта простая техника позволяет генерировать идеи, которые были бы невозможны при простых размышлениях. Разрежьте на части предметный указатель книги в вашей области (например, книги по маркетингу, если вы занимаетесь маркетингом) и опробуйте эту технику.

## **Объединение идей**

Никакая программа не может генерировать число сложнее, чем она сама, как и беременная женщина, весящая 45 килограммов, не может родить ребенка весом 90 килограммов. Идея растет, поглощая соседние идеи. Две идеи могут катализировать друг друга, но обе должны присутствовать, чтобы сформировалось новое понятие, товар или идея, – подобно двум химическим реактивам, образующим новое соединение.

Ученые Университетского медицинского центра в Берне, Швейцария, объединили компьютерную томографию с технологией отображения магнитного резонанса, чтобы создавать трехмерные компьютерные изображения внутренних органов трупа. Подобное виртуальное вскрытие трупа позволяет получить «кибертруп», и патологоанатом может изучать раны и прочее на любой глубине и под любым углом, в том числе изнутри.

Такой «бескровный» подход к грязной работе дает дополнительное преимущество надежности цифрового изображения.

Объединение идей для создания дополнительных – и лучших – вариантов поможет вашему интеллекту работать на максимуме творческой эффективности. Попробуйте следующую стратегию такого объединения.

Сначала соберите все свои идеи и запишите их в две колонки, А и В. Или зафиксируйте их на бумаге или карточках и разложите в две стопки или приклейте скотчем к стене в два ряда. В случайном порядке соедините идею из колонки А с идеей из колонки В. Затем попробуйте объединить их. Посмотрите, сколько вы можете создать жизнеспособных комбинаций.

Чтобы использовать эту технику во время группового мозгового штурма, попросите участников молча записать на карточках пять или шесть идей. Затем пусть каждый расположит по приоритетам свои идеи и выберет одну из них. Соберите оставшиеся карточки и разложите их на столе лицевой стороной вверх.

Попросите участников сесть за стол, рассмотреть оставшиеся идеи, выбрать одну и затем вернуться на свои места. Это также делается молча и должно занять приблизительно 5–10 минут. Наконец, попросите каждого участника объединить свою идею с той, которую выбрали из оставшейся кучи, и генерировать новый вариант.

## **Объединение предметов из несвязанных областей**

Жак Адамар, блестящий французский математик, доказавший теорему о распределении простых чисел, утверждал, что любое открытие, в том числе математическое, требует необычных, но плодотворных сочетаний идей. Чтобы



находить такие сочетания, необходимо создавать многочисленные случайные комбинации: именно случайные сочетания переменных из различных областей позволяют формулировать новые и захватывающие идеи.

Из комбинаций идей самые плодотворные нередко образованы элементами, взятыми из далеких друг от друга областей. Предположим, вам нужно провести рекламную кампанию. Выберите две такие кампании из различных областей, которые вам нравятся (например, рекламная программа для политической кампании и для Красного Креста). Запишите свойства каждой из них в двух колонках и затем соединяйте в случайном порядке, пока не получите идеи для новой рекламы.

Или предположим, вы хотите поднять моральный дух в офисе. Идентифицируйте две организации из различных областей, которые отличаются потрясающим моральным духом (например, Суперкубок по американскому футболу и церковь), запишите свойства каждой из них и затем устанавливайте случайные связи между этими свойствами, чтобы генерировать разнообразные новые идеи для укрепления морального духа в вашем офисе.

Один предприимчивый разработчик программного обеспечения для компании, специализирующейся на производстве жидкокристаллических мониторов, однажды составил список предметов домашнего обихода (метла, холодильник, телефон, лампа и т. д.). Затем он соединил каждый предмет с различными жидкокристаллическими индикаторами, и, когда дошел до холодильника, его осенило: пусть магнитики сочиняют стихи! Каждый магнит имеет жидкокристаллический индикатор, который показывает слово, выбранное наугад из словаря объемом 300 слов. Магниты взаимодействуют друг с другом и образуют предположительно поэтические фразы, такие как «мокрые вороны гармонично нахохлились» или «желтые цветы – это застенчивые улыбки».

## **Объединение проблем**

Лаборатория Томаса Эдисона представляла собой большой сарай с многочисленными рабочими столами, на которых лежали отдельные проекты в разной стадии завершения. Он мог трудиться над одним проектом, а затем над другим. Мастерская Эдисона была устроена так, чтобы один проект мог влиять на соседний и изменения в одном проекте можно было попробовать внести в другой. Этот метод работы позволил ему постоянно пересматривать точку зрения на проекты.

Таким же образом вы можете заниматься многими проблемами, используя записную книжку. Работайте над двумя или более несвязанными проблемами

параллельно. Если застряли на одной, переходите к следующей. Когда придумываете идеи или шаги, срабатывающие для одной проблемы, попробуйте также использовать их для решения другой проблемы.

Масура Ибука из компании Sony разрабатывал одновременно две задачи. Одна состояла в миниатюризации стереосистемы; другая – в создании развлекательных систем с использованием наушников. Работая с одной группой инженеров над одной проблемой, затем с другими инженерами – над другой, он объединил оба проекта, создав аудиоплеер.

## **Объединение элементов экстремальных идей**

Леонардо да Винчи полагал: чтобы действительно понимать окружающие нас явления, мы должны исследовать их крайние формы. Он придавал большое значение гиперболизации понятий в воображении. Сформулируйте две противоположные экстремальные идеи. Например, какую идею вы генерировали бы, если бы имели в своем распоряжении все ресурсы в мире (люди, деньги, время и т. д.)? Затем спросите, какую идею генерировали бы, если бы не было никаких ресурсов? И затем попробуйте объединить эти две идеи во что-нибудь полезное. Кроме того, подумайте об элементах и свойствах каждой экстремальной идеи, а потом установите случайные связи между двумя списками этих свойств.

Предположим, например, что вы хотите вознаградить сотрудников за идеи, повышающие производительность труда. Одна из крайностей могла бы состоять в том, чтобы давать сотрудникам по одному миллиону долларов за каждую идею. Другая крайность – давать каждому один цент. Сочетание этих двух крайностей вдохновляет на начало кампании «Цент за идею». Купите автомат для продажи шариков жевательной резинки и поставьте его в офис. За каждую идею (или пять, или десять) давайте ее автору цент для использования в автомате. Присуждайте денежный приз согласно цвету шарика, выпавшему из автомата (два доллара за зеленый, пять – за желтый, сто – за красный и т. д.).

## **Объединение разных областей**

Многие революционные идеи основаны на объединении информации из различных областей, обычно не считающихся связанными. На опытном заводе в Великобритании инженеры объединили области жилищного строительства и удаления отходов в инновационную идею, которая могла сразу решить две проблемы, увеличив жилищное строительство и сократив отходы. Завод использует домашние отходы, ил от землечерпалки, очищенные сточные воды и шлак из мусоросжигающей печи для производства гранул, которые

находят разнообразное применение в строительстве. «Преимущество этого процесса в том, что отходы, которые обычно отправляются на свалку, перерабатываются в полезные строительные материалы, которые иначе пришлось бы добывать; при этом используется энергия самих отходов, – говорит Деррил Ньюпорт из Университета Восточного Лондона, занимающегося этим опытным проектом. – Это ситуация типа “выигрыш – выигрыш – выигрыш”».

Предположим, вы хотите создать новый товар или услугу, повышающие эффективность работы компании. Составьте два списка видов деятельности, один из которых имеет отношение к организации, а другой не связан с миром бизнеса.

1. Сначала запишите связанные с бизнесом виды деятельности. Этот список должен включать конкретные действия, такие как «фотокопирование», «работа с жалобами клиентов», «перерывы на кофе» или «отгрузка». Укажите 10–20 известных вам видов деятельности.

2. Затем сосредоточьтесь на одной деятельности. Основываясь на том, что вы знаете о ней, попробуйте разработать новый товар или услугу. Например, можете предложить чему-нибудь обучать или мотивировать людей в очереди у фотокопировального устройства.

3. Теперь составьте новый список, на этот раз из 10–20 видов деятельности, касающихся внешней стороны организации (например, боулинг, пение, работа волонтерами, косьба лужаек и т. д.).

4. Наконец, объедините два этих списка, используя свой опыт в этих областях – в бизнесе и вне его. Например, объединение пения и фотокопирования может привести к мысли об установке стереосистемы или караоке рядом с фотокопировальным аппаратом. Вместо текста песни на этом дисплее можно было бы показывать новости и информацию о компании, например премии, людей, вакансии и т. д.

Одна новозеландская компания объединила пассивное освещение и строительные материалы. На основе этого сочетания было создано пассивное пожарное освещение – фотолюминесцентная полоса естественного или искусственного света, которая безопасно ведет людей вверх и вниз по лестницам, показывает коридоры, перила, проходы и номера мест на стадионах. Запатентованная технология Escoglo позволяет запекать фотолюминесцентный материал в алюминиевый выдавленный профиль. Этот продукт не требует никакой энергии для работы, поэтому может работать при полном отключении электричества и использоваться в качестве замены пожарного освещения. Продукт нерадиоактивен и нетоксичен и отвечает за внутреннее и наружное освещение.

## Левополушарные и правополушарные люди

Вот веселый способ провести мозговой штурм, объединив левое и правое полушария участников. Разделите группу на левополушарных (рациональных) и правополушарных (интуитивных).

Попросите рационалов придумать практическую, стандартную и логичную идею; попросите интуитов придумать странную, нетрадиционную и нелогичную идею. Затем снова соберите группу и объедините левополушарную идею с правополушарной, чтобы увидеть, что получится.

Одна группа проводила мозговой штурм в поисках способов побудить американцев экономить бензин. Группу сначала разделили, а затем снова собрали.

Левополушарные участники предложили провести рекламную кампанию, поощряющую людей покупать велосипеды и ездить на них. Правополушарные предложили, чтобы экологически чистые электромобили автоматически получали преимущественное право проезда на всех дорогах, были освобождены от штрафов за нарушения правил дорожного движения и бесплатно получали кофе и газеты на стоянках, пользовались мойками и индивидуальными просторными туалетами на всех платных дорогах между штатами.

Они объединили два этих подхода в одну идею: велосипедные станции. Велосипедные станции – это место, где люди могут поставить на стоянку велосипеды, снять дорожную одежду, умыться и подготовиться к работе. Эти станции также могли бы быть местами общения, где можно выпить кофе, почитать газету, отдохнуть или перекусить. Станции располагались бы вдоль линий пригородных электричек и предоставляли услуги от простой крытой стоянки до многофункциональных транзитных центров, которые в итоге объединили бы различные варианты экологически чистого транспорта, давая жителям пригородной зоны возможность воспользоваться электромобилями, брать напрокат автомобиль или велосипед. Предоставляя велосипедистам такого рода услуги, город решал бы проблемы и экологии, и транспорта.

## Резюме

Несколько лет назад я с рядом ученых участвовал в совещании, посвященном образовательной реформе. После него обсуждал свое разочарование результатами с отцом Томом, францисканским монахом, который преподавал в Университете св. Бонавентуры. Я обсудил эту проблему со многими участниками перед совещанием, поскольку знал: у них было много необычных и уникальных идей, однако они сдерживались и все время предлагали одни и те же старые, консервативные идеи. Отец Том рассмеялся

и сказал, что эти преподаватели копили идеи для собственных публикаций. Ученые параноидально относятся к оригинальным идеям, полагая, что их хотят украсть. Они посещают такого рода собрания, чтобы узнать, что сделали другие.

Затем он рассказал такую историю. Много лет назад в Японии один миссионер решил, что было бы хорошо отпраздновать Новый год в деревне большим кувшином горячего вина. Монах попросил десять самых богатых людей принести по одному большому кувшину вина для огромного котла, так как ни один из них не мог обеспечить вином всех. На пути к своим винным погребам каждый подумал: «Мое вино слишком ценное, чтобы делиться им! Вместо этого я просто принесу кувшин воды, и, так как все остальные принесут вино, никто об этом не узнает». Итак, когда десять самых богатых людей собрались, каждый из них с важным видом вылил содержимое своего кувшина в большой котел. Когда котел нагрели и всем разлили горячую воду, они сконфуженно посмотрели друг на друга...

## Глава 37

### Естественная креативность

*Все, что мы должны сделать, – бросить на пути мозга что-нибудь странное и необъяснимое.*

*Сунь-цзы*

Мозг, подобно музыкальному инструменту, обладает замечательными эмерджентными свойствами<sup>[19]</sup>. Некоторые старинные музыкальные инструменты имеют специальные струны, известные как резонирующие. Эти струны в игре не участвуют, но резонируют из-за колебаний других струн. Таким образом, они создают музыкальные звуки помимо аккордов, исполняемых на поверхностных струнах. Кажется, что звуки создаются из ничего. Точно так же, я полагаю, резонирующие элементы есть у нас в мозге, которые, подобно аналогичным струнам, увеличивают возможности мозга и развивают способность устанавливать косвенные сложные ассоциации.

Мы обладаем способностью придумывать и создавать новые предметы из их частей, свойств внешнего мира, сущностей, посторонних мыслей и объектов. Через косвенные ассоциации («резонирующие струны» мозга) мы концептуально объединяем разнородные предметы в новые идеи или изобретения. Люди начали с объединения костей животных и охоты, в результате чего появилось оружие из кости. Тем же способом через какое-то время мы изобрели лампочку, телевидение, космические спутники и другие технологии.

Это мышление настолько естественно для нас, что мы даже не замечаем, насколько оно фантастично. Хороший пример концептуального смешения – обычная метафора. Когда вы видите метафору «Они роют себе финансовую могилу», то сразу понимаете ее смысл. Однако нет никакой связи между рытьем могилы и инвестициями. Нет никакого логического способа установить связь между могилой и деньгами. Как мы узнаем, что это означает?

Сознание берет одни исходные данные (рытье могилы) и другие (финансовые инвестиции) и смешивает их без особого труда. Но смысл не содержится ни в одних исходных данных; он появляется в результате объединения. Это объединение приводит к возникновению структуры, не представленной в исходных данных, но которая создает новое эмерджентное значение. Внешне без каких-либо усилий в нашем сознании объединяются разнородные предметы, образуя обширные сети косвенных ассоциаций. Получившиеся путем смешения эмерджентные мысли и идеи кажутся

простыми и понятными на сознательном уровне.

Естественная креативность означает реагирование на сущность вещей. В упомянутой выше метафоре мы устанавливаем связь между рытьем могилы и финансовыми инвестициями, потому что подсознательно реагируем на сущность метафоры, заключающейся в связи между потерей жизни и потерей денег.

Рассмотрим пример ученого, которому поручили разработать клей для использования в терапии и хирургии. Суть его задачи – в склеивании предметов друг с другом. Он исследовал разные способы, которыми одни объекты прикрепляются к другим. Однажды во время ремонта причала для своей лодки он заметил, как сильно мидии прикреплены к пирсу. Ученый обнаружил, что мидии выделяют вещество, позволяющее им надежно цепляться за любой объект и оставаться там под ударами океанских волн. Сегодня ученый воспроизводит клеточный состав этого вещества и разрабатывает клей, который надеется когда-нибудь использовать для заживления сломанных костей.

## **В чем суть**

Гештальт-психологи провели показательный эксперимент на собаках. Животных обучали подходить к объекту, когда им показывали белый квадрат, и избегать объекта при демонстрации серого квадрата. Когда собаки обучились этому, экспериментаторы стали использовать серый и черный квадраты. Собаки сразу стали подходить к объекту, когда им показывали серый квадрат (который ранее ассоциировался с избеганием), и избегать объекта, когда им показывали черный квадрат (который ранее не был связан с действием). Возможно, вместо того чтобы воспринимать серый, белый и черный цвета как абсолютные стимулы, собаки реагировали на более глубокую суть – светлое в сравнении с более темным.

Многие утратили естественную чувствительность к сути, поскольку нас приучили обращать внимание на детали опыта, а не на общие моменты. Предположим, нас попросили сконструировать консервный нож. Большинство идей были бы основаны на нашем опыте и ассоциациях с деталями консервных ножей, которые мы уже использовали, и в итоге мы, вероятно, сконструировали бы нечто, лишь незначительно отличающееся от существующего консервного ножа.

Однако если мы определим его суть как способность что-то открывать и поищем подсказки в окружающем мире, то повысим шансы на новую идею. На мгновение задумайтесь, как можно открывать различные предметы. Вот некоторые примеры:

- клапаны открываются паром;

- устрицы открываются расслаблением мышц;
- стручки гороха открываются, когда созревание ослабляет шов;
- двери открываются ключами;
- рот рыбы открывается при сжатии у основания;
- дроссельная заслонка автомобиля открывается при нажатии педали.

Естественная креативность позволяет устанавливать тысячи косвенных ассоциаций, и некоторые из них могут привести к оригинальной, новой идее. Например, можете взять стручок гороха и на его основе изобрести новый способ открывать консервные банки. Вместо того чтобы создавать консервный нож, сконструируйте банку со слабым швом, который позволяет открыть емкость, если потянуть за кольцо. Эта новая идея возникает в результате нестандартного мышления и подхода к решению проблемы.

Творческие люди в искусстве, науке и промышленности часто используют эту стратегию мышления. Фред Смит, основатель компании Federal Express, сказал, что люди в бизнесе перевозки грузов на самом деле никогда не понимали, почему и как он добился такого успеха. Он сказал, что стал успешен, потому что понял суть бизнеса, который заключается в душевном спокойствии, а не только в транспортировке грузов. Поняв это, он стал первым, кто позволил клиентам отслеживать доставку посылок с момента отправки.

Мартин Скальски, преподающий автоматизированное проектирование средств транспорта в Институте Пратта, учит студентов рассматривать проблему в терминах сущностей. Например, он не ставит задачу проектировать автомобиль или изучать дизайн различных автомобилей на рынке. Проектирование он начинает с того, что предлагает создать абстрактные движущиеся структуры. Затем, постепенно конкретизируя процесс, он в конечном счете заставляет их работать над реальной проблемой – разрабатывать формы транспортных средств, – устанавливая связи между абстрактным изделием и окончательной моделью.

Всемирно известный архитектор и дизайнер Артур Эриксон также использует эту стратегию мышления со студентами, чтобы помочь им избежать визуальных и функциональных предубеждений и освободить креативность. Например, если он хочет придумать новый дизайн стула, сначала предлагает студентам сделать рисунок какой-нибудь фигуры в движении. Затем просит создать деревянную, пластмассовую, металлическую или бумажную модель структуры, которая поддерживает эту движущуюся фигуру. Наконец, рекомендует использовать эту модель как основу нового дизайна стула.

Эриксон учит студентов, что важно находить сущность проектирования мебели. Как он выразился, «если я сказал студентам: “Итак, мы собираемся проектировать стул или кровать”, – они исследовали бы этот проект на основе имеющихся представлений о стульях или кроватях. Но подходя к созданию



модели с точки зрения природы вещей, я смог заставить их понять саму суть мебели». В одном групповом упражнении Эриксон предложил ассистентам составить список способов хранения вещей, их укладки и планирования крупных объектов. Затем дал им реальную задачу: спроектировать автостоянку, используя идеи и мысли из этих трех списков.

Сознание очень быстро погружается в рутину, особенно когда застревает и пробуксовывает. Оно вязнет в деталях определенного восприятия. Чарльз Дарвин задал великий вопрос «Что есть жизнь?» вместо того, чтобы увязнуть в классификации клещей или грибов. Видение сущности проблемы открывает простор для мыслей. Оно заставляет проверять предположения и искать новые возможности.

Предположим, вы хотите улучшить конструкцию зонтика. Суть зонтика – «защита от дождя». Когда вы исследуете эту суть, вероятно, рассматриваете более креативные варианты защиты от дождя, такие как новый вид плаща или даже новый тип городской планировки, где всюду есть галереи и зонтики больше не требуются. Или рассмотрим владельца книжного магазина, считающего себя продавцом книг, – совершенно конкретная идея. Тенденция к использованию электронных средств массовой информации лишает его бизнеса. Однако если бы он рассматривал себя как «поставщика информации и развлечений» – более абстрактная и общая характеристика, – переход на электронные средства массовой информации не угрожал бы его бизнесу, а открывал бы новые возможности.

## **ПЛАН ДЕЙСТВИЙ**

1. Сначала опишите проблему и определите ее суть. Спросите группу: «Каков принцип проблемы?»

*Пример:* наша проблема – защитить сельские почтовые ящики от воровства и вандализма. Суть – «защита».

2. Попросите группу генерировать идеи о том, как защитить различные объекты. Пусть придумают не менее 60 идей. Не упоминайте реальную проблему, состоящую в защите сельских почтовых ящиков.

*Примеры:*

- положить в банк;
- защитить антикоррозионным материалом от погодных воздействий;
- обеспечить хороший текущий ремонт;
- застраховать;
- поместить в объект чип, чтобы отслеживать его

местонахождение;

- защитить вооруженной охраной.

3. После того как вы генерировали множество различных идей, вновь сформулируйте проблему для группы так, чтобы она была менее абстрактной. Например, подумайте о том, как защитить объекты, которые находятся на улице и поэтому более уязвимы. Снова генерируйте как можно больше решений.

*Примеры:*

- нанять охрану;
- постоянно наблюдать за объектом;
- замаскировать;
- огородить забором;
- держать в хорошо освещенном месте;
- установить сигнализацию.

4. Наконец, обратитесь к группе с реальной проблемой. Рассмотрите и обсудите идеи и решения двух предыдущих абстрактных проблем и используйте их как стимулы для поиска решений.

*Пример.* Реальная проблема – как защитить сельские почтовые ящики от воровства и вандализма. Идея «застраховать» навела на мысль предложить владельцам сельских почтовых ящиков страховой полис стоимостью пять долларов на год или 10 долларов на три года, чтобы застраховать почтовый ящик от воровства или разрушения.

Ученые из компании Gillette хотели создать новую зубную щетку. Они решили, что суть зубной щетки – «очистка». Среди изученных вопросов были следующие:

- Как чистят автомобили?
- Как моют волосы?
- Как чистят одежду?
- Как чистят водные пути?
- Как очищают артерии?

Они пришли в восторг, когда изучили автомойки: это многократные действия намыливания и очистки в различных направлениях. Они использовали принцип многих щеток, чистящих в различных направлениях, в конструкции зубной щетки, известной как Oral B, которая стала мировым лидером продаж зубных щеток.

**В чем сущность безумной идеи?**

Лауреат Нобелевской премии физик Вольфганг Паули, исследователь спина электрона, представлял новую теорию элементарных частиц перед профессиональной аудиторией. За докладом последовало расширенное обсуждение. Физик Нильс Бор резюмировал обсуждение для Паули, сказав, что, с точки зрения всех участников, его теория безумна. Участники лишь разошлись во мнениях о том, достаточно ли безумна его теория, чтобы иметь шанс быть верной. Бор сказал, что, по его собственному ощущению, она недостаточно безумна. В нелогичности Бора скрыта определенная логика. Гениальная личность терпимо относится к непредсказуемой игре ума. Результатом этого становится целостный парадоксальный процесс объединения непредсказуемого мышления и преднамеренной тактики. Вы можете активно стремиться сделать случайное открытие, целенаправленно исследуя нечто странное и необычное. Именно эта свобода от шаблонов или обязательств позволяет соединять предметы, которые иначе не могли бы сочетаться таким способом; выстраивать последовательность событий, которая иначе была бы невозможна.

## ***ПЛАН ДЕЙСТВИЙ***

1. Сначала обсудите проблему с группой. Предположим, что проблема – низкий моральный дух в офисе. Попросите генерировать наиболее абсурдные или безумные идеи относительно этой проблемы. Чем более безумна идея, тем лучше.

*Примеры:*

- Платите людям за то, что они остаются дома и занимаются уборкой жилища и уходом за газонами.
- Отправьте всех сотрудников в кругосветное путешествие.
- Создайте гигантскую коммуну: мужчины и женщины вперемешку живут в общежитиях. Все делится поровну, включая совместное воспитание детей.
- В конце каждого года обрабатывайте каждого служащего специальным аэрозолем. Этот аэрозоль делает его моложе и красивее.

2. Затем выберите одну из абсурдных идей.

*Абсурдная идея.* Платите людям за то, что они остаются дома и занимаются уборкой жилища и уходом за газонами.

3. Перечислите свойства и аспекты абсурдной идеи.

- Работники не тратят свободное время на работу по дому.
- Уход за домом повышает его стоимость.
- Это освободит работникам выходные, поскольку домашние работы выполнены в течение недели.
- Работники экономят деньги, оставаясь дома.

- Устная реклама: работники много рассказывают об этом друзьям и родственникам.

4. Выберите одну из особенностей, выделите принцип или сущность этой особенности и включите в осуществимую идею.

*Принцип:* работа по дому и уход за газонами у дома.

*Идея:* предложите сотрудникам услуги рабочего в качестве помощи от компании. Работники платят за материалы; предприниматель платит мастеру за установку раковин, покраску и т. д.

Эта идея – результат непредсказуемого мышления, которое началось с абсурдной идеи. Невозможно мыслить непредсказуемо, внимательнее и дольше глядя в том же самом направлении. Когда ваше внимание сосредоточено на предмете, в мозгу активизированы лишь немногие паттерны, и они доминируют над вашим мышлением. Эти паттерны генерируют только предсказуемые идеи – независимо от того, какие усилия вы прилагаете.

Пегги Дюпре – менеджер по продажам крупного автомобильного дилера. Она и ее персонал проводили мозговой штурм, чтобы генерировать безумные способы продажи автомобилей. Одна из абсурдных идей состояла в том, чтобы предлагать заняться сексом любому купившему новый автомобиль. Они поработали над этой идеей и определили, что принципом идеи были любовные отношения. Коллеги обдумали много различных способов, с помощью которых любовные отношения можно использовать в продажах. Идея, которую они осуществили, состояла в том, чтобы продавец лично доставлял автомобиль клиенту. Когда покупатель проверяет автомобиль, то открывает багажник и обнаруживает, что тот заполнен цветами. Клиенты настолько поражены этим жестом, что рассказывают о нем всем знакомым.

Директор по персоналу компании, поставляющей электроэнергию, был обеспокоен высокой текучестью кадров. Он и его команда проводили мозговой штурм для генерации безумных идей, касающихся решения проблемы. Одна из идей состояла в том, чтобы предлагать секретное средство для укрепления волос, способствующее их росту и красоте. Вы получаете это секретное средство после пяти лет работы в компании. Затем группа придумала шаги, которые нужно предпринять, если сотрудники на самом деле соберутся покупать средство для укрепления волос. Среди этих шагов были следующие:

1. Проверка репутации производителя.
2. Получение информации об исследованиях.
3. Поиски места, где можно купить это средство.
4. Поездка в магазин.
5. Регулярное применение средства.
6. Проверка результатов.

## 7. Отправка жалоб, если таковые будут, изготовителю.

Каждый из этих шагов навел на мысли о способах укрепления морального духа:

1. Проверка репутации производителя навела на мысль повысить репутацию собственной компании, чтобы сотрудники гордились тем, что работают в ней.
2. Информация об исследованиях навела на мысль о проведении интервью при увольнении.
3. Покупка навела на мысль позволить служащим покупать акции или услуги компании по льготным ценам.
4. Поездка навела на мысль предоставлять дополнительные дни к отпуску сотрудникам, проработавшим в компании определенное количество лет.
5. Регулярное применение навело на мысль удостовериться в том, что начальники регулярно встречаются с работниками.
6. Проверка результатов навела на мысль проводить опросы работников для выяснения их установок, чтобы узнать основные интересы и предугадать будущие проблемы.
7. Отправка жалоб навела на мысль ввести систему сбора предложений работников.

Вы должны заставить себя рассмотреть с разных точек зрения безумные и абсурдные идеи. Найдите как можно больше позитивных, негативных и интересных моментов в абсурдной идее. Вместо того чтобы использовать интеллект для поддержания своих предубеждений, теперь используйте его для изучения предмета.

При обсуждении абсурдных идей с группой выясните следующую информацию:

- Что полезного в этой идее?
- Чем интересна эта идея?
- Чего не хватает в этой идее?
- Как можно осуществить эту идею?

На основании проведенных исследований гештальт-психологи пришли к выводу, что продолжительное изучение любого предмета вызывает в нем спонтанные структурные изменения. Сознанию в результате длительного исследования предмета наскучивает этот предмет, и оно ищет альтернативные способы его восприятия, разделяя целое на части и отыскивая в них интересное. На ранних этапах этого процесса результаты подобных изменений остаются неосознанными. Через некоторое время они проникают в сознание как новые идеи и представления.

Несколько лет назад специалисты компании 3М изобрели новую клейкую ленту для промышленного использования. Однако ею не заинтересовались ни в одной отрасли промышленности, и руководство 3М распорядилось закрыть этот проект и уничтожить все образцы. Один инженер подумал, что у этой клейкой ленты есть интересные аспекты, и отнес домой некоторые образцы. Он был заинтригован простотой ленты и размышлял о ней следующие несколько недель. Инженер наблюдал, как его дочери-подростки скрепляли этой лентой волосы, склеивали ткань и бумагу и использовали ее другими различными способами. Он пошел к руководству и убедил их, что это потребительский, а не промышленный товар. Так компания 3М стала выпускать скотч.

## **Мечтатель, реалист и критик**

Уолт Дисней позволял своему живому воображению некритично и свободно генерировать фантастические идеи. Позже он оформлял эти фантазии в осуществимые идеи и затем оценивал. Чтобы лучше оценить их, он трижды менял свою точку зрения, играя три различные роли: мечтателя, реалиста и критика.

В первый день он играл роль мечтателя и давал волю фантазиям, не беспокоясь о том, как осуществить свои мечты. Его фантастические аналогии позволяли соединять слова, понятия и идеи с очевидно несовместимыми объектами и явлениями. В результате появлялись масса ассоциаций и целая лавина образов и идей.

На следующий день он пытался вернуть свои фантазии на землю, играя роль реалиста. Как реалист он искал способы воплотить свои идеи во что-то осуществимое и практичное.

Наконец, в последний день он играл роль критика и искал изъяны в своих идеях. Действительно ли они выполнимы? Можно ли превратить свойства идеи во что-то полезное для потребителей, и если это так, то реально ли на этом заработать?

## ***ПЛАН ДЕЙСТВИЙ***

**Мечтатель.** Попросите группу генерировать как можно больше фантазий, чтобы заняться решением проблемы. Пусть участники представят, что любая пришедшая им в голову идея будет осуществлена. Предложите группе вообразить то, что обычно считается невозможным. Постарайтесь придумывать все более и более невероятные идеи.

*Пример.* Городской муниципальный совет хочет собрать больше денег путем более эффективного контроля оплачиваемого времени стоянки автомобилей. Вот некоторые результаты игры воображения:

- Кодекс чести; каждый сам следит за временем стоянки и посылает плату городскому казначею.
- Когда время истекает, автомобили испаряются.
- Ввести счетчики с датчиками, которые записывают номер лицензии и время, истекшее с момента парковки. Владелец автомобиля посылать счет.
- Нанимать бездомных. Вместо счетчиков истекшее время записывает бездомный. Автомобилист платит этому человеку и может давать ему чаевые.
- Повторно совершивших нарушение без суда сажают в тюрьму на всю жизнь.

Теперь попросите участников выбрать идеи, которые им больше понравились.

*Пример.* Городскому совету понравился «наем бездомных» как один из лучших вариантов.

**Реалист.** Попросите участников играть роль реалистов, превращающих фантазию в осуществимую идею. Пусть участники выделяют принцип, свойство или некоторый аспект фантазии, которые им нравятся.

*Пример.* Некоторые из привлекательных особенностей идеи «найма бездомных» таковы:

- Принцип реального наблюдения за тем, занято ли место.
- Автомобилисты не смогут использовать «неистекшее время» тех автомобилистов, которые уехали раньше.
- Новые рабочие места. Нужно нанимать кого-то, чтобы следить за счетчиками.
- Изменение поведения. Автомобилисты больше не будут тратить время на поиск счетчиков с неистекшим временем или способов обмануть систему.

Теперь пусть участники представят, как эту особенность можно превратить в осуществимую идею. Городской совет трансформировал понятие о наблюдении за местами стоянки в идею выпускать счетчик времени стоянки с инфракрасными датчиками и компьютерными чипами на литиевой батарее, чтобы «видеть» места стоянки. Когда автомобиль уезжает, счетчик стирает неистраченное время, чтобы другой автомобилист не мог его использовать.

**Критик.** Теперь пусть участники находят недостатки в идее.

В нашем примере «видящий счетчик» технически возможен. Главный недостаток – в цене, поскольку он будет стоить по крайней мере в четыре раза дороже обычного. Однако эта цена в идеале компенсируется более эффективным сбором выручки.

Теперь можете вернуться и превратить другие свойства той же фантазии в осуществимые идеи или поработать с другой фантазией. В нашем примере городской совет обратился к производителю со своей идеей и заключил сделку. Производитель согласился бесплатно установить и контролировать опытные образцы счетчиков с датчиками. Город согласился рекламировать эти счетчики для производителя и оставлять себе доход, полученный от их использования.

Джино Де-Голь, конструктор роботов, мечтал об американских горках без рельсов, которые несли бы пассажира в космосе, взрывая астероиды и выполняя множество фигур высшего пилотажа, чтобы избежать столкновения с обломками. Затем, не предупреждая пассажира, они проваливались бы в пространственно-временные туннели. После этого поездка становилась бы действительно интересной. Джино стал реалистом и сконструировал первую часть своего фантастического аттракциона. Его открытием стал первый в мире промышленный робот KR500, обычно используемый для подъема автомобильных двигателей при контактной сварке. Манипуляторы с шестью шарнирами позволяют ему перемещаться в любом направлении. Его окончательные американские горки обеспечат пассажиру поездку с виражами, и его будет подбрасывать, как крысу, которую треплет кот. Аттракцион Джино сочетает в себе высокие перегрузки сегодняшних американских горок, компьютерные симуляторы виртуального мира и интерактивность видеоигр. Двигаясь через извивающийся ряд куполообразных площадок, на которых разворачиваются события, пассажиры умчатся в виртуальную вселенную, чтобы лицом к лицу столкнуться с инопланетянами. Вся прелесть аттракциона в том, что эту поездку и виртуальный мир можно постоянно перепрограммировать.

Наконец, как критик он понял, что самым большим его препятствием было ощущение тошноты. Например, на ваш корабль приземлятся пришельцы, но спустя одну десятую долю секунды иллюзия разрушится и тело может восстать. Весь вопрос заключался в том, насколько устойчив человеческий организм.

## **Волшебная палочка**



Эта техника похожа на описанную выше. Помощник вывешивает тему на стене или классной доске. Участники воображают, что у них есть волшебная палочка. Палочка обеспечит выполнение любого желания. Участники молча пишут три-пять желаний на карточках или стикерах.

Карточки с желаниями собирают и вывешивают вокруг карточки с темой. Лидер группы систематизирует их и группирует связанные между собой. Затем группа пытается превратить желания в идеи.

Чем более интересно и уникально желание, тем выше вероятность оригинальной идеи или приема. В ненастную погоду или при плохих условиях на дороге (дождь, дождь со снегом, снег, обледенение, иней или пыль) автомобильные ветровые стекла нужно постоянно очищать. Дворники и жидкость для стеклоомывателя помогают, но грязь редко устраняется полностью. Группа инженеров провела мозговой штурм для поиска способов усовершенствовать ветровое стекло. Они решили подумать над таким вопросом: «Как ветровое стекло могло бы очищаться само?»

Участники составили список всех объектов, которые чистятся сами. Одним из перечисленных объектов был самоочищающийся объектив фотоаппарата. Один из инженеров провел исследование и обнаружил, что линзы покрыты диоксидом титана. Когда солнечные лучи попадают на покрытие, они вызывают химическую реакцию, которая очищает объектив от органических веществ. Инженеры решили проверить, можно ли применить этот процесс к автомобильному ветровому стеклу, изменив способ покрытия стекла. Теперь этот способ сохраняет ветровые стекла чистыми от всего, кроме птичьего помета.

## **«Изящный труп»**

Чем больше и дольше вы сосредотачиваетесь на предмете, тем труднее вырываться из обычных паттернов мышления. На самом деле чем упорнее вы пытаетесь это сделать, тем сильнее становятся эти паттерны. Однако если вы измените фокус внимания и объедините свой предмет с чем-нибудь посторонним, то активизируются другие, необычные паттерны.

Попробуйте провести эксперимент. Выберите восемь случайных слов (например, горшок, ребенок, стакан, кузнечик, кофейник, коробка, тост и гараж) и дайте их список какому-нибудь человеку или группе. Попросите, чтобы они разделили слова на две части, не дав им никакого основания для деления. Вы обнаружите, что некоторые придумают очень творческие классификации. Они образуют группы по принципам «слова с буквой о», «объекты, связанные с водой», «объекты, сделанные на фабриках» и т. д. Между ними нет никаких связей, кроме выдуманных человеком. Хотя мы редко

задумываемся над этим, такое установление случайных связей – настоящий концептуальный творческий акт. Установление случайных связей часто использовалось сюрреалистами для создания концептуальных комбинаций в искусстве. Художники собирались в группу и создавали предложение, при этом все по очереди писали любое слово, которое пришло в голову, не видя написанного другими. Получившееся предложение было сочетанием понятий, которые группа должна была изучить и интерпретировать, надеясь понять что-то новое или увидеть более глубокий смысл. Технику называли «изящный труп», взяв эти слова из предложения, которое у них однажды получилось.

### **ПЛАН ДЕЙСТВИЙ**

1. Пусть группа высказывает идеи и мысли на конкретную тему в течение 5–10 минут.
2. Затем попросите участников обдумать то, что обсуждалось, и молча написать на карточке одно слово, которое пришло в голову.
3. Соберите карточки и попросите группу объединить слова в предложение (можно добавлять слова, чтобы предложение имело смысл).
4. Предложите группе изучить окончательное предложение и на его основе генерировать идею или идеи.

Организация страдающих болезнью Альцгеймера решила устроить аукцион для сбора денег на благотворительные предприятия. Они запланировали тщательно продуманный, утонченный званый вечер и искали необычные предметы для продажи с аукциона. Они попробовали использовать технику «изящный труп». Среди слов, которые они придумали, были «люди», «круизы», «творить», «мебель», «милосердие», «дизайнер», «традиция», «искусство», «разреженный воздух» и «знаменитости». Они установили связь между словами «творить», «искусство» и «разреженный воздух». Это навело на мысль, ставшую сенсацией аукциона: они продали идею произведения искусства, которого не существует. Они уговорили местного концептуального художника описать идею такого произведения. Идею положили в конверт и продали с аукциона за 28 000 долларов. Право собственности подтверждалось напечатанным свидетельством, в котором было указано, что произведение искусства (10 000 линий, каждая длиной 25 сантиметров, покрывающие стену) должно быть нарисовано черным карандашом. Владелец имеет право воспроизвести эту картину сколько угодно раз.

### **Песочный поднос**

Техника песочного подноса – интересный способ заставить группу мыслить метафорически, заменяя физические объекты мысленными образами. Вам нужен большой поднос с песком. Сначала поверхность песка нужно идеально разровнять. Вокруг подноса – сотни ярких объектов: крошечные куклы, цветные стеклянные шарики, ракушки, перья, куски дерева, пластмассовые солдатики, миниатюрные жених и невеста, резиновые змеи, игрушечные динозавры, акулы и пистолеты и т. д.

Группа начинает с обсуждения темы, и затем один участник создает пейзаж, который представляет тему в подносе песка, используя имеющиеся объекты. Группа изучает этот пейзаж и дает как можно больше интерпретаций. При этом каждый должен отмечать моменты, которые сбивают с толку, кажутся недостающими или обнаруживаются при изменении фокуса. Задайте группе следующие вопросы:

- Что это такое?
- Что бы это могло значить?
- Что означает частота использования этого объекта?
- Кого он представляет?
- Какой объект лучше всего соответствует сущности предмета?
- Что это нам напоминает?

Среди этих вопросов один может быть ключом к решению проблемы. Запишите интерпретации. Ищите ключи к разгадке, новые идеи, представления и нити рассуждений. Объедините интерпретации в один всеобъемлющий рассказ. Попробуйте написать историю, объясняющую, как пейзаж на песочном подносе связан с вашей темой.

## **Творческие коллажи**

Подобный подносу песка, метафорический коллаж – это совокупность изображений, включающих как целые образы, так и фрагменты. Каждый элемент в коллаже теряет свою индивидуальность, поскольку становится частью целого. Коллаж – это нечто больше и часто иное, чем сумма его частей.

Когда в коллаже приходят в противоречие два или больше разных образов, воображение преобразовывает их в совершенно новую реальность, выходящую за пределы отдельных элементов. Например, изображение тюленей, участвующих в морском шоу, рядом с картиной здания может стать метафорой продавцов, дающих представление для клиентов, или дружественной к пользователю компьютерной программы, или поведения на собеседовании при приеме на работу и т. д. Воображение превращает эту картину в символ различных ситуаций.

Чтобы создать такой коллаж, вырежьте несколько рисунков или частей рисунков из журналов, газет, каталогов, рекламных листовок и т. д. Перемешайте и подберите друг к другу рисунки, складывая их в различные паттерны и сочетания. Экспериментируйте с рисунками, пока вы не найдете возможные способы использовать эти паттерны. Создавайте паттерны и сочетания не торопясь. Продолжайте, пока коллаж не покажется вам законченным. Сделайте одну большую метафорическую картину, обозначив каждый рисунок словом или фразой, и затем закончите предложение: «Моя тема очень похожа на (вставьте слово или фразу из коллажа), потому что она...» Мыслите метафорами и аналогиями.

Специалисты отдела исследований и разработок мебельной компании хотели создать краску, которая не выцветает, не трескается и на которой не остается царапин. Они сделали коллаж, включающий изображения различных деревьев и трав. Коллаж вызвал дискуссию о том, что дает окраску деревьям и траве. Последующее исследование навело на мысль о «вечном цвете». Они придумали идею впрыскивать деревьям красящие добавки, которые насыщают цветом клетки растения, распространяя цвет по всему дереву. Дерево окрашивается прежде, чем его срубят.

Люди любят создавать коллажи, потому что они обращены к визуальной, связанной с ощущениями части мозга и позволяют им совершенно иначе посмотреть на проблему. Вот руководящие принципы для составления коллажей в группе:

1. Раздайте старые журналы и ножницы.
2. Попросите каждого участника вырезать изображения и рисунки из различных журналов, которые метафорически представляют тему или некоторый ее аспект.
3. Пусть каждый сделает коллаж. Приклейте изображения и рисунки в эстетически привлекательном виде.
4. Обозначьте каждый рисунок каким-нибудь словом или фразой.
5. Преобразуйте тему в одну большую метафорическую картину-слово, закончив предложение: «Наша тема очень похожа на (вставьте слово или фразу из коллажа), потому что она...»
6. Повесьте коллажи на стене и попросите группу сравнить их, ища общее и пытаясь выявить любые недостатки.

Другой способ сделать коллаж вашей темы – создать два отдельных коллажа, чтобы представить два отдельных аспекта темы. Предположим, вы хотите улучшить корпоративную коммуникацию. Можно создать один коллаж, чтобы представить высшее руководство, и другой, чтобы представить сотрудников. Имея два набора изображений, сравните общие моменты и выявите расхождения во взглядах между высшим руководством

и сотрудниками.

## **Прогулка за мыслями**

Предложите участникам группы погулять по зданию и вокруг него. Попросите найти объекты, ситуации или события, которые метафорически можно сравнить с вашей темой. Предположим, что проблема – улучшение коммуникации в компании. Прогуляйтесь и отметьте рытвины на дороге. Чем они похожи на вашу проблему корпоративной коммуникации? С одной стороны, если ямы не ремонтировать, они становятся все более опасными. Обычно заделывать их поручают бригадам дорожных рабочих. Точно так же, если ничего не делать для улучшения корпоративной коммуникации, вероятно, она еще больше ухудшится. Идея, подобная использованию «дорожных бригад», состоит в том, чтобы поручить кому-нибудь в организации выполнять роль «инструктора по коммуникации». Эта роль предполагала бы обучение, поощрение и поддержку навыков коммуникации у всех сотрудников. И точно так же, как сменяются дорожные бригады, вы можете каждые шесть месяцев сменять этих инструкторов. Вот руководящие принципы для проведения прогулки за мыслями:

1. Предложите участникам прогуляться вокруг дома и найти объекты, события или ситуации (например, детскую скакалку, гальку, пакетик драже «желе-бобы», питьевой фонтанчик и т. д.), которые могли бы стать интересными метафорами вашей темы. Попросите их составить список.

2. По возвращении пусть придумают на основании составленного списка как можно больше метафор для данной темы. Ищите подобия и похожие обстоятельства.

3. Найдите способы связать наблюдения участников с определенными принципами и подобными ситуациями. Попытайтесь генерировать по крайней мере одну идею или решение на основе каждой метафоры. Спросите, что нового позволяют понять эти метафоры в отношении способов решения конкретной проблемы.

Несколько месяцев назад в поисках способов безопасно и эффективно удалять снег с линий электропередачи во время снежных бурь инженеры зашли в тупик. Они решили предпринять прогулку за мыслями вокруг гостиницы. Один из них возвратился с банкой меда, которую он купил в магазине подарков, и предложил поставить горшочек меда на вершину каждой опоры линии электропередачи. Он сказал, что это привлечет медведей, которые будут подниматься на столбы, чтобы получить мед. Это вызовет колебания столбов, которые стряхнут лед с проводов. Используя принцип вибрации, они придумали

идею организовать полеты вертолетов над линиями. Полеты вертолетов с помощью вибрации помогли удалить снег с линий электропередачи.

## **Спросите своего ребенка**

Замечательный пейзажист Дж. Тёрнер использовал необычную технику для стимулирования воображения. Всякий раз при посещении друзей, у которых были маленькие дети, он давал им акварель и бумагу и просил рисовать. Иногда предлагал общую тему, а иногда позволял изображать все, что они хотели.

В результате он получал оригинальное и непосредственное выражение детского сознания. Затем Тёрнер брал рисунки, непредвзято рассматривал их ради визуальных впечатлений от детских работ – почти так же, как Леонардо да Винчи воображал лица и сцены среди пятен на стене. Эти визуальные впечатления позволяли Тёрнеру по-новому смотреть на знакомые пейзажи.

Химик Карл Крекман работал над способами защиты семян от воздействия различных факторов. Однажды он просматривал рисунки своего сына. Один из них заинтересовал его: это было дерево в шубе и шапке. Рисунок натолкнул на размышления о синтетических материалах, включая полимеры, из которых делают ткань для одежды. После этого к нему пришла идея интеллектуальной полимерной оболочки для семян, которая изменяет свойства при смене внешних условий. Эти семена можно сажать в любую погоду или сезон. Защищенные, они лежат в состоянии покоя, когда снаружи холодно, и прорастают, как только почва прогревается до оптимальной для роста температуры.

Если у членов вашей группы есть маленькие дети, опробуйте эту технику. Пусть участники дадут малышам все необходимое для рисования и попросят сделать рисунки. Вы можете предложить общую тему. Например, если ваша проблема – организовать компанию более эффективно, можно попросить нарисовать людей на работе; или если вы беспокоитесь о гарантиях занятости, пусть они нарисуют людей в опасности. Или позвольте им изображать все, что хотят. Возьмите рисунки и непредвзято рассмотрите образы, паттерны и цвета. Затем установите связи между этими образами и вашей темой.

## **Спросите краба**

Использование различных органов чувств при рассмотрении проблемы может помочь размышлять о ней в различных измерениях. Например, зрение: рисунки, фотографии и иллюстрации – превосходные источники не связанных с проблемой стимулов.



СЕО одной японской парфюмерной компании попросил своих администраторов придумать идеи, которые позволят компании пережить трудные времена. Разочарованный их предложениями, он дал каждому изображение камчатского краба и приказал изучить его и придумать идеи, которые они могли бы применить в бизнесе. Вот некоторые из этих ассоциаций и идей:

- Краб может восстанавливать потерянные клешни. Мы должны создать резервные товарные линии на случай, если наша основная линия будет неудачной.
- Краб может видеть на 360 градусов. Мы должны быть более осведомлены о рынке.
- Краб передвигается медленно. Мы двигаемся слишком медленно. Мы не можем себе это позволить. Мы должны сократить штат, чтобы быстрее реагировать на изменения рынка.
- Краб имеет характерные особенности. Мы должны разработать узнаваемую упаковку, которая позволит лучше отличить наши духи.
- Краб – падальщик. Мы должны выделить средства на то, чтобы выяснить, какие мы можем найти другие варианты использования и рынки для наших товаров.

## ***ПЛАН ДЕЙСТВИЙ***

1. Прочитайте вслух формулировку проблемы и попросите группу провести устный мозговой штурм для поиска решений.
2. Дайте каждому папку с двумя или тремя рисунками, не связанными с проблемной областью.
3. Предложите исследовать каждый рисунок и записать свои идеи. По истечении отведенного времени попросите членов группы вслух прочитать свои идеи.
4. После прочтения каждой идеи предложите обсудить ее и попытаться сформулировать новые идеи или модификации. Записывайте все новые идеи по мере их поступления.

## 5. Соберите и оцените идеи.

Один интересный прием состоит в том, чтобы дать участникам фотоаппараты одноступенного процесса (типа Polaroid) и попросить их прогуляться, фотографируя интересные объекты и сцены. Используйте их в качестве стимулов. Группа менеджеров из разных отделов собралась, чтобы найти общий язык друг с другом. На одной из фотографий были птицы, смотрящие на пруд с золотыми рыбками. Некоторым показалось, что птицы пытались общаться с рыбами, которые, конечно, не могли их слышать.

Обсуждая фотографию, они поняли, что увидели себя в птицах, которых никто не слышит. Специалисты по маркетингу чувствовали, что исследователи были озабочены научными, а не коммерческими вопросами, тогда как исследователи чувствовали, что специалисты по маркетингу были глухи к новым техническим веяниям. Решение состояло в том, чтобы команды маркетологов и исследователей проводили ежеквартальные встречи, на которых учились бы договариваться.

## Резюме

Подумайте о плавательном бассейне, в который прыгает большое количество людей, образуя массу волн на поверхности. Теперь вообразите, что в этих волнах, возможно, кроется разгадка происходящего в бассейне. Представьте, что в углу могло бы сидеть достаточно умное насекомое и, потревоженное волнами и окружающим его беспорядком, выяснять, кто, где, когда и как прыгнул в воду. Это кажется невероятным, но мы занимаемся именно этим, когда пытаемся использовать привычную логику, чтобы придумать оригинальные и необычные идеи. Вы обладаете врожденной креативностью. Прыгайте в бассейн!

Попытайтесь представить ключевые элементы проблемы в мысленных образах, которые символически изображают ваш предмет таким, каким вы его видите. Дистанцируйтесь от ярлыков и слов и просто создавайте мысленные образы проблемы. Закройте глаза и мысленно нарисуйте задачу или проблему. Заблокируйте вербальные мысли. (Это можно сделать, повторяя простое слово типа «ом» до тех пор, пока оно не станет бессмысленным.)

Попытайтесь представить образы, символически выражающие ваш предмет или какой-нибудь его аспект. Запишите или нарисуйте образы и ассоциации, которые вы вообразили. Проведите аналогии между этими мыслями и вашим предметом. Найдите взаимоотношения и связи.

На следующей иллюстрации нужно переложить спички так, чтобы получилось ничто. Спички нельзя сгибать, ломать или класть друг на друга.



Сначала попытайтесь решить эту задачу, используя обычное мышление. Большинство людей не могут решить эту проблему.



Затем закройте глаза и вообразите понятие «ничто». Как его символически обозначают? Запишите образы и ассоциации, которые пришли вам в голову. Проверьте, можете ли вы установить связь между вашими образами и этой задачей, чтобы решить ее.

Приблизительно 60 процентов людей, использующих эту технику, решают задачу. Одни символически представляют ничто как ноль, а другие – как слово «ноль». Как только они рисуют мысленную картину этого понятия, тут же возвращаются к проблеме и раскладывают спички в соответствии с этой картиной.

Если у вас хорошо развито воображение, идеи будут появляться спонтанно и легко. Если возникает цепочка образов, часто первые из них наиболее важны. Если вы затрудняетесь представить символические образы, вообразите, что встретили марсианина, который не понимает никакого земного языка и общается с помощью абстрактных символов. Вы хотите сообщить ему о своей проблеме, поскольку чувствуете, что он может помочь. Опишите проблему и затем выразите ее в абстрактных символах.

## Часть IV

### Заключительные игры

Если появились удачные идеи, необходимо их упорядочить и оценить. Логика здесь та же, что и при создании музыкального такта: без ритма музыка мертва. Мелодия становится монотонной и теряет последовательность, пьеса звучит бессмысленно.

В этой главе вы познакомитесь с двумя видами игр для ума, которые позволят научиться правильно оценивать идеи: первый поможет последовательно их выстроить, а другой предложит принципы определения того, какие из идей считать первоочередными.

Лично мне больше всего нравится такая музыка, которая заканчивается не торжественным (или зловещим) ударом тарелок друг о друга, а мягким постукиванием металлических метелок.

Именно поэтому хотелось бы добавить еще несколько параграфов в качестве послесловия.

## Глава 38

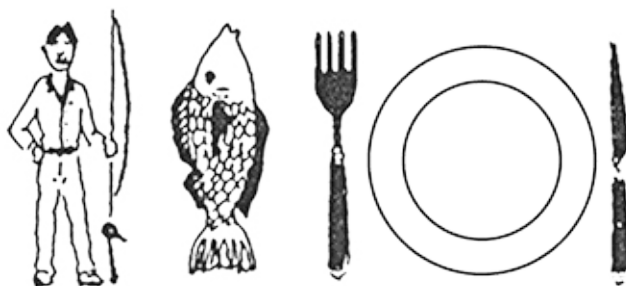
### Советы убийц

*То, что называется предвидением, не может быть даровано духами или богами; здесь не помогут ни расчеты, ни сопоставление с другими подобными случаями. Предвидеть может лишь тот, кто хорошо знает своего врага.*

#### Сунь-цзы

Понаблюдайте, как бьются о берег морские волны. Они никогда не повторяют друг друга. Волны символизируют бесконечность индивидуального в нашей Вселенной.

Например, не съестся двух людей, высказывающих одно и то же мнение одинаковыми словами, с одними и теми же эмоциями и одинаковой убежденностью. Глядя на следующий рисунок, кто-то увидит огромную, в человеческий рост, рыбу – и это побудит его быть осторожным. А кто-то подумает всего-навсего про обед – то есть о рыбке, которая замечательно поместится на тарелке.



Существует ошибочная точка зрения, будто каждый способен проанализировать идею и определить ее истинную ценность. Соглашаясь с наблюдателем, считающим рыбу маленькой, вы впадаете в заблуждение; если согласитесь с тем, кто считает рыбу большой, то это так же неверно. Выслушав оба мнения, поймете, что все познается в сравнении. Вот почему так важно знать отношение других людей к нашим идеям.

Вокруг немало тех, кто может помочь изменить и усовершенствовать исходную идею. Тут уместна параллель с работой скульптора: все начинается с глыбы мрамора и идеи. Кто-то, возможно, увидит в мраморе трещины и предупредит вас об этом, что позволит избежать многих ошибок в дальнейшем. Также вам могут предложить что-то изменить в первоначальном

эскизе (вы вправе отвергнуть советы, если не согласны с ними, но не исключено, что от их принятия ваше произведение только выиграет).

Для полноценного развития идей необходимо умение взглянуть на них со стороны. Это помогает трезво и критически оценивать идеи. Обратная связь используется:

- чтобы сократить число идей, сведя их до одной или нескольких, наиболее многообещающих;
- для определения достоинств и слабых сторон идеи;
- для возможности модификации и усовершенствования, то есть «оттачивания» идеи;
- для определения возможности (или невозможности) практической реализации;
- для установления ценности идеи с точки зрения ее возможной продажи;
- для определения ее важности.

У сотрудников ЦРУ есть излюбленные методы критического анализа идей. Члены специальной группы, именуемой «Трибуналом», оценивают идеи и высказывают критические суждения, прежде чем представить их для заключительного одобрения и принятия решения по их реализации.

Цели «Трибунала»:

- выявить и исключить бесполезные идеи и предложения;
- определить отрицательные аспекты жизнеспособной идеи, чтобы перед заключительной ее оценкой могла быть произведена соответствующая корректировка;
- обеспечить обратную связь.

Критика идеи должна быть максимально резкой, следует разобрать по косточкам каждый промах. Если недостатков у идеи слишком много, ее отвергают.

В случае если «Трибунал» признает идею жизнеспособной, он предлагает способы ее изменения или усовершенствования.

За годы своего существования техника «Трибунала» доказала ее эффективность. Например, ее использование позволило отвергнуть многие ставшие впоследствии известными общественности планы убийства Фиделя Кастро посредством отравленных сигар, пропитывания ядом его кителя, препаратов, которые сделали бы Кастро импотентом или плешивым и т. д.

ЦРУ переняло эту технику от своего предшественника, Отдела стратегических служб (ОСС). Во время Второй мировой войны ОСС был буквально наводнен идеями. Б. Ф. Скиннер, психолог, предложил использовать голубей для наведения управляемых ракет. Дело в том, что эти птицы в состоянии без перерыва в течение четырех-пяти минут клевать изображение

цели на экране. *Идея:* голуби будут клевать перемещающееся изображение на экране, корректируя тем самым сигналы наведения ракет. Идея Скиннера не нашла применения. В ОСС пришли к выводу, что представители «Трибунала» умрут от смеха раньше, чем успеют рассмотреть идею.

Создание собственного «Трибунала» – наилучший способ правильно оценить свои идеи.

## ***ПЛАН ДЕЙСТВИЙ***

1. Изложите свою идею близкому другу или человеку, которого уважаете. Совместное обсуждение поможет лучше понять идею, оценить ее достоинства и выявить недостатки. Вам нужен некто, не боящийся сказать королю, что он голый. Это должен быть близкий человек, который сможет откровенно высказать свои соображения.

2. Детально изложите идею на бумаге. Напечатайте подробный план своего предложения, используя, если это необходимо, чертежи и рисунки. Определите свои цели, возможные преграды, усилия, которые необходимо будет затратить, и необходимую информацию. Приведите свои доводы в пользу ценности идеи и опишите то, что вас в ней вдохновило.

Сформулируйте, почему вы хотите установить обратную связь: чтобы определить ценность идеи, выявить ее достоинства и недостатки, сравнить с другими предложениями, составить план финансирования, определить перспективность идеи, провести маркетинговые исследования и т. д.

В этот план следует внести список вопросов, ответы на которые требуется найти. Помните, что уже сами вопросы могут стимулировать творческий потенциал того, кто знакомится с вашим предложением. Подчеркните, что стремитесь установить обратную связь с целью принять оптимальные решения относительно изменения, улучшения, осуществления вашей идеи (а то и полного отказа от нее). Темы: насущность, затраты, маркетинг, выполнимость.

Вот примерный список вопросов.

### ***Насущность***

- Отвечает ли идея реальным потребностям?
- В случае отсутствия таких потребностей можно ли их создать средствами рекламы и стимулирования сбыта?
- Встретит ли ваше предложение сопротивление?
- Считаете ли вы сами эту идею удачной?

- Есть ли реальная выгода от этого предложения?
- Что в нем нового и оригинального?
- Насколько оно конкурентоспособно?
- Можно ли изменять эту идею?
- Можете ли вы предложить альтернативные идеи?

### *Затраты*

- Достойно ли это предложение реализации?
- Окупит ли оно себя?
- Какова схема финансирования?
- Каких немедленных выгод или результатов следует ожидать?
- Какова отдача в целом?
- Оправдан ли риск?
- Все ли экономические факторы вы учитываете (поиск способных людей, время на развитие, инвестиции, маркетинг, расходы)?

### *Маркетинг*

- Как можно продать эту идею?
- Каковы возможные препятствия, возражения, проблемы?
- Существует ли естественный спрос на это предложение? Готов ли к нему рынок? Могут ли потенциальные клиенты позволить себе то, что мы предлагаем?

### *А будут ли покупать?*

- Важен ли фактор времени?
- С какими трудностями или препятствиями при пользовании изделием может столкнуться потенциальный потребитель?
- Какие именно проблемы вы видите?
- В чем вы уверены наверняка?
- Кого необходимо привлечь к сотрудничеству?
- Какой вы представляете специальную маркетинговую программу?
- Каков уровень конкуренции?

### *Выполнимость*

- Жизнеспособна ли идея?
- Каких результатов можно ожидать при благоприятном стечении обстоятельств?
- Что может произойти в худшем случае?

- Каковы возможные ошибки и препоны?
- Насколько оригинальна идея?
- Будет ли она работать?
- Какие проблемы или трудности, по вашему мнению, поможет решить эта идея?
- Какими ресурсами вы располагаете?
- Насколько простым или сложным обещает быть осуществление этой идеи?
- Что способно реально помочь воплощению идеи в жизнь?
- Что может реально воспрепятствовать ее осуществлению?
- Насколько возможен тот или иной исход? Как скоро это может случиться?

3. Назначьте заседание «Трибунала». Среди своих друзей, родственников, коллег выберите тех, у кого есть творческая жилка и кто достаточно сведущ в той сфере, к которой относится ваш нынешний интерес.

Обратную связь лучше всего установить с человеком, обладающим богатым воображением, гибким восприятием, нетривиальным видением мира, но одновременно холодной головой и объективностью ростовщика, оценивающего сломанные часы.

Выберите для опроса достаточное число «консультантов», помощь которых может оказаться ценной для реализации задуманного (вероятно, лучше всего приглашать их по одному). Эффективность работы «Трибунала» во многом будет зависеть от того, как вы станете обращаться за помощью. Вручите каждому «консультанту» ваше предложение в письменном виде и внимательно, без обид и эмоций выслушайте их «приговор». После того как члены «Трибунала» ознакомятся с вашим планом, попросите каждого ясно и четко сформулировать свои мысли и – дабы усовершенствовать идею и обдумать пути ее воплощения в жизнь – провести вместе с вами сеанс мозгового штурма. Возьмите на себя роль завязанного спорщика. Если ваш оппонент выскажет возражения, попросите его представить аргументацию. Обсудите детали.

На заключительном этапе работы над проектом оцените его значимость. Ведь окончательное решение остается за вами независимо от того, положительные или отрицательные отзывы вы получили в результате обратной связи. Я работал с одним парнем, которому «Трибунал» в полном составе посоветовал бросить его

затею. «Невероятно, но каждый из них сказал мне, что идея выглядит грандиозной, однако вряд ли сработает, – вспоминал он. – Но все они привели в качестве аргументов совершенно разные причины, так что я решил проигнорировать их совет». Если бы они назвали одну и ту же причину возможной неудачи, мой коллега, вероятно, воспринял бы их доводы более серьезно. Как бы там ни было, он продал права на свое изобретение и заработал кучу денег.

Существует много приемов установления обратной связи и обсуждения. В зависимости от идеи, цели и способа оценки, который вы предпочитаете, можно выбрать количественный или качественный подход. Если хотите объединить эти два подхода, установите для каждого вопроса, который задаете «консультантам», цену в баллах. В представленном ниже методе учитываются восемь факторов, с помощью которых «консультанты» по вашей просьбе определяют ценность каждого пункта (количество баллов устанавливается произвольно). Этот метод позволит выявить достоинства и недостатки вашей идеи; причем можно попросить «консультантов» отвечать лишь на некоторые из предложенных вопросов.

## **Восемь факторов**

1. Насколько полно и ясно изложена идея? (0–20 баллов)
2. Насколько заинтересовала вас эта идея? (0–20 баллов)
3. Каковы ее перспективы на рынке? (0–20 баллов)
4. Правильно ли выбрано время? (0–5 баллов)
5. Достаточно ли я компетентен, по вашему мнению, чтобы осуществить эту идею? (0–10 баллов)
6. Является ли этот проект хорошим применением моих личных качеств? (0–10 баллов)
7. Достаточно ли конкурентоспособно предложение? (0–5 баллов)
8. Насколько оригинальна моя идея? (0–10 баллов)

Теперь можете подсчитать общую сумму баллов для всех восьми факторов или сосредоточиться на отдельных вопросах. Например, если рыночные перспективы вашего проекта были оценены как нулевые, вы, вероятно, сосредоточите свое внимание именно на вопросах маркетинга.

У некоего изобретателя была прекрасная коммерческая идея: он придумал фен, высушивающий волосы за пять минут. Изобретатель воспользовался методом восьми факторов, и все опрошенные им парикмахеры выставили по 0 баллов за возможность продать это изобретение. Как выяснилось, причина такой низкой оценки заключалась вовсе не в особенностях рынка, а в том, что



большинство парикмахеров не заинтересованы в «быстрых» фенах, поскольку, пока один клиент сушит голову (а это занимает минут 30), мастер успевает обслужить другого клиента.

## **ПИМ**

Эдвард де Боно, международный авторитет в области исследования процессов мышления, рекомендует использовать методику ПИМ (плюс – интерес – минус), чтобы выволить людей из плена привычных для них реакций на новые идеи и ситуации.

Участникам опроса предлагают ознакомиться с определенной идеей или ситуацией и отметить все ее плюсы, минусы и наиболее интересные аспекты. Интересными считаются те, которые нельзя оценить «плохо» или «хорошо», но которые стоит выделить особо.

ПИМ заставляет людей думать интенсивнее и уделять главное внимание стилю мышления, а не реагировать сразу же на те или иные идеи или ситуации. Методика ПИМ поможет совершить следующие операции:

- *Сравнить различные идеи и выбрать лучшие.* Я знаю одного менеджера по сбыту, который предложил своим сотрудникам несколько различных коммерческих стратегий и попросил проанализировать каждый вариант с помощью ПИМ, прежде чем дать ход какой-либо из этих стратегий.

- *Объективно определить положительные и негативные аспекты проекта.* Один изобретатель предложил использовать для пузырьков с лекарствами новый тип пробки, которая сделает препарат недоступным для детей. Его друзья проанализировали идею с помощью методики ПИМ, и обратная связь привела к усовершенствованию изобретения. Была разработана модель пробки, действующей по принципу кодового замка: поверните вправо, затем влево, поднимите.

- *Оценить идею и принять решение.* Руководитель одной компании, неделями споривший с сотрудниками по поводу решения трудной задачи, наконец остановился на технике ПИМ. Как только проблему разобрали по косточкам, был найден путь ее решения.

## **«Опус»**

«Опус» – это техника, разработанная на основе модели изучения рынка шведской исследовательской компанией TerraFirma AB, которая добилась удивительных результатов: 92 процента опрошенных ответили на все ее вопросы. Вы можете импровизировать, однако «Опус», как мне представляется, срабатывает лучше всего при использовании гладкой изящной коробки

размерами 40 × 10 × 2,5 см.

Коробка должна быть разделена на четыре отсека. В них следует поместить описание вашей идеи, инструкции по выполнению «Опуса» и примерно 100 карточек. Каждая карточка должна содержать по одному утверждению, касающемуся вашей идеи. Например, такие:

- Я полагаю, что мое изделие превосходит изделие X, потому что...
- Главная выгода...
- Стоимость моего изделия...
- Люди будут покупать его, потому что...
- Лучший путь на рынок – это...
- Я планирую финансировать производство следующим образом: ...
- Мое изделие решит следующие проблемы: ...
- Я ожидаю следующих результатов: ...

Вы просите респондентов поместить каждую карточку в одно из четырех отделений коробки с пометками «Согласен», «В чем-то согласен», «Не согласен» и «Затрудняюсь ответить». Совокупные результаты дадут картину того, как воспринимается ваша идея. Вы можете использовать коробку для опроса нескольких человек. Это эффективный способ анализа, быстрый и простой. До сих пор большинство респондентов с удовольствием участвовали в таких опросах.

Один безвестный художник задумал продать рекламные места на своих холстах. Он не имел ни малейшей уверенности в том, что его затея окажется успешной, поэтому с коробкой «Опуса» в руках обошел ночные клубы, магазины модной одежды, салоны красоты, художественные галереи, популярные рестораны, предлагая их владельцам свои услуги. Оказалось, что рекламодатели не прочь заплатить по 1000 долларов за рекламное место на живописном полотне.

Предприимчивый художник удачно продал свои картины, на которых в нарочито тяжеловесной манере были изображены современные кумиры, увешанные со всех сторон коробками с яркими надписями – названиями компаний-рекламодателей. Один коллекционер назвал эти произведения шокирующими. Спрос на работы художника настолько возрос, что ему пришлось нанять агента для продажи рекламных мест на своих картинах, и теперь неизвестный дотеле живописец планирует персональную выставку.

### **«Угощение дьявола»**

Многие обожают помогать другим в их деловых или иных начинаниях, и тут содействие и сочувствие могут стать поистине бесценными для того, кто

стремится установить обратную связь.

Древняя легенда повествует о том, какую роль могут сыграть помощь и сострадание ближних. Некий человек, проживший, в принципе, достойную жизнь, после смерти попал почему-то в ад. Там бедняга обнаружил главную пытку: все грешники были вынуждены есть ложками, которые намного превосходили длину рук. Осужденные на муки проводили вечность посреди роскошных, но недоступных яств. Оказавшись наконец в раю, наш праведник обнаружил, что и здесь выдают такие же длинные ложки. Однако на небесах никто не страдал от голода, потому что все кормили друг друга.

Эффективной окажется та система обратной связи, которая подойдет лично вам. «Трибунал» – лишь один из способов получить правдивую картину ситуации и создать творческий климат для изменения и развития идей. Впрочем, никакие методики, советы и обратная связь не помогут, если не доверять им и не воспринимать их всерьез.

## **Резюме**

Почувствовав, что идея созрела, приступайте к ее воплощению. Не тратьте дни, недели, месяцы на ее доработку. Если замешкаетесь, можете уподобиться одному портретисту, жившему во времена королевы Виктории. Этот художник не стремился немедленно и с выгодой реализовать свои таланты. Напротив, он провел годы, оттачивая свое мастерство, пока наконец не добился умения достигать невероятного портретного сходства... как раз тогда, когда была изобретена фотография.

## Глава 39

### Вы не поле травы

*Измените точку зрения, с которой вы смотрите на вещи, а также сами вещи, на которые вы смотрите при изменениях.*

Сунь-цзы

По существу, поле травы приобретает свои характерные особенности посредством тех событий, которые происходят снова и снова, миллионы раз: прорастание семян, дуновение ветра, цветение травы, появление насекомых, удары грозы, дорожки, протоптанные животными и путешественниками, и т. д. Это целая система взаимосвязанных событий, которая определяет характер травяного поля.

Также в целом верно, что характер наших убеждений и представлений можно объяснить опытом. Поле травы не может изменить свой характер. Трава не может интерпретировать и формировать свой опыт, чтобы создать другой характер. Но мы не поле травы. Мы можем интерпретировать свои переживания так, как захотим. Вы, так же как и я, знаете: лишь немногие понимают, что они означают.

(\*-\*) ААА  
(00) | 000000 |  
^\_^ | - - \_ - \_ |

Посмотрите на представленные выше рисунки. Дайте им названия, выбрав одно из следующих слов: «индейцы», «свиной пяточок», «пугливый котенок», «женщина», «спальный вагон» и «ванная».

Теперь ответьте на вопрос: «Почему это так легко сделать?» Например, если для ААА вы выбрали название «индейцы», почему индейская деревня – с ее мустангами, вигвамами и походными кострами – так хорошо соответствует этим трем буквам? Эти символы не имеют никакого значения. Мы приписываем им значение путем интерпретации. Вы вправе выбрать любое значение

для любого опыта, вместо того чтобы пассивно приписывать одно, и только одно, значение каждому переживанию.

Мы автоматически интерпретируем все наши переживания, не осознавая этого. Эти переживания хорошие или плохие? Что они означают? Мы задаем эти вопросы, не особо задумываясь, если вообще задумываемся, над тем, что означают наши интерпретации.

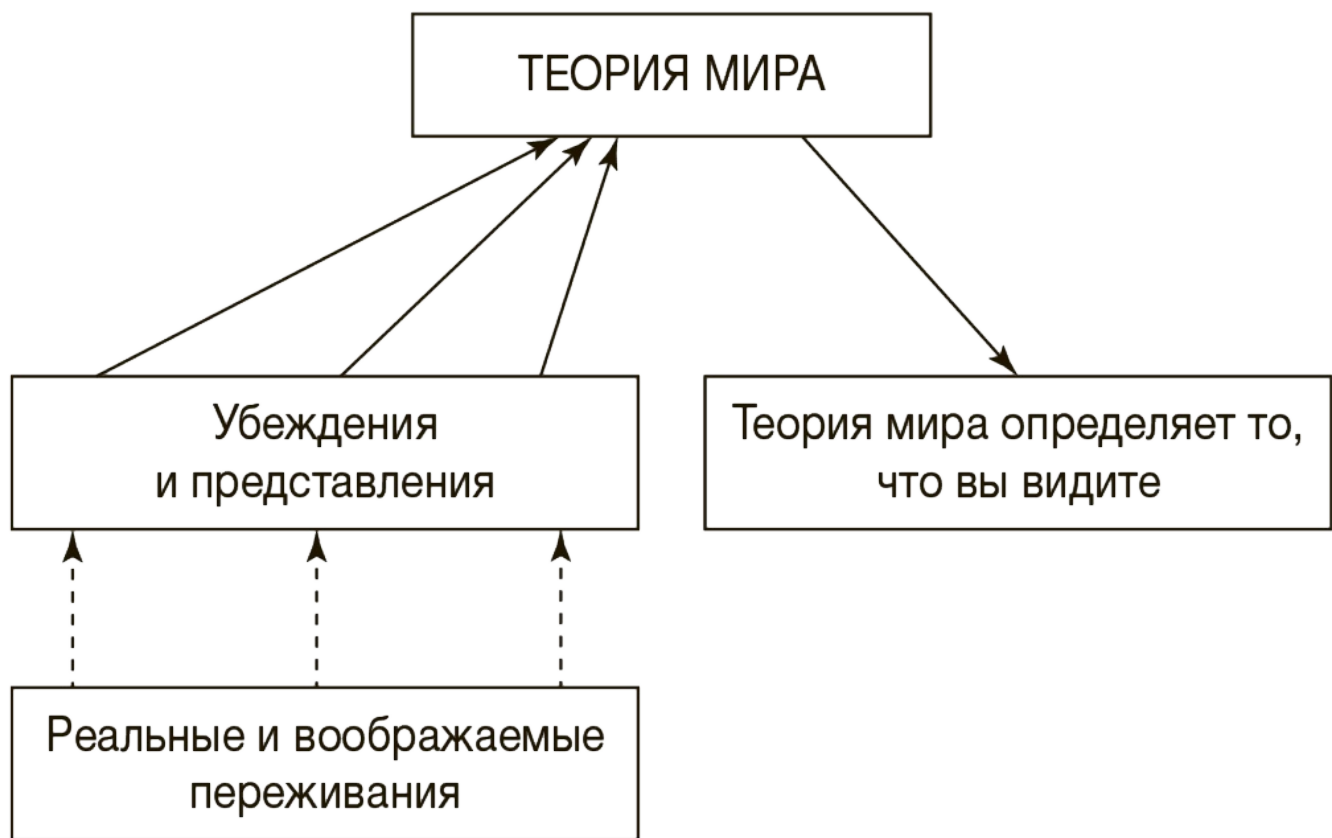
Например, если с кем-нибудь сталкиваетесь, вас интересует, почему это произошло. Само по себе столкновение – нейтральное событие. Оно не имеет никакого значения. Именно ваша интерпретация придает ему смысл, и этот смысл формирует ваше восприятие конкретного опыта.

Вы могли бы интерпретировать столкновение как грубое поведение. Вы могли бы интерпретировать столкновение как преднамеренную агрессию. Вы могли бы почувствовать, будто настолько незначительны, что другие вас преднамеренно не замечают и толкают. Или вы могли бы интерпретировать столкновение как флирт. Интерпретация опыта определяет восприятие.

Подумайте о розах и шипах. Вы можете жаловаться, потому что у роз есть шипы, или вы можете радоваться, потому что у шипов есть розы. Вы можете толковать переживания так, как захотите. Не переживание определяет, кто вы такой, а ваша интерпретация переживания. Вы не видите вещи такими, какие они есть; вы видите их такими, каковы вы сами.

У каждого из нас есть определенный жизненный опыт. Эти переживания нейтральны. Они не имеют никакого значения. Именно наше толкование переживаний придает им смысл. Интерпретации переживаний формируют наши убеждения и теории о мире. В свою очередь, убеждения и теории определяют то, что мы видим в мире, а это подтверждает наши убеждения, которые, в свою очередь, подкрепляют наши интерпретации.

На схеме реальные и воображаемые переживания представлены в нижней рамке. Убеждения и представления – в рамке выше, но не связаны с ними напрямую. Пунктирные линии обозначают интерпретации переживаний.



В психологическом отношении интерпретации опираются на опыт. Однако не существует никакого логического пути от переживаний к интерпретациям, есть только субъективная связь, которую всегда можно отменить. Интерпретации формируют наши убеждения и представления.

Именно интерпретация этих переживаний создает убеждения и представления о мире.

Много лет назад два исследователя неожиданно обнаружили посреди джунглей поразительный, хорошо ухоженный сад. Один исследователь сказал: «Какой красивый сад. Он выглядит настолько совершенным. Конечно, за ним должен кто-то ухаживать». Другой не согласился: «За ним невозможно ухаживать. Он находится посреди джунглей, за сотни миль от цивилизации. Здесь нигде нет никаких признаков человеческой жизни. Несомненно, это какой-то природный феномен». После долгих споров они согласились разбить лагерь и понаблюдать за садом, чтобы увидеть, не покажется ли человек, ухаживающий за ним.

Они оставались там в течение многих месяцев, но никто не появился. «Видишь, – сказал Сомневающийся, – никакого садовника нет, потому что он, конечно, уже показался бы, чтобы ухаживать за огородом, который все равно в идеальном состоянии. Должно быть, это случайное творение природы». Верящий возразил: «Нет, здесь должен быть садовник. Он может быть невидимым, неосязаемым и вечно недоступным для нашего понимания. Ну

не может такой красивый, ухоженный сад существовать посреди джунглей без ухода. Сам сад – доказательство существования садовника, и я верю, что он возвратится к своему саду».

И Верящий, и Сомневающийся интерпретировали сад по-разному, и эти две различные интерпретации приводили к двум различным убеждениям. Когда вы верите во что-то, создается ощущение, что вы сами решаете, верить или не верить, основываясь на разуме и рациональном мышлении. Но это не так. Ваши убеждения формируются в зависимости от того, как вы интерпретируете свои переживания.

Это также помогает определить, как вы себя чувствуете. При исследовании счастья и благополучия профессор Дэниел Канеман из Принстонского университета обнаружил: когда он спрашивал студентов колледжа, были ли они счастливы, большинство давали утвердительный ответ. Однако когда он сначала интересовался, сколько свиданий у них было в прошлом месяце, и затем спрашивал, были ли они счастливы, большинство отвечали отрицательно. Интерпретация вопросов определяла их самооценку.

Попробуйте выполнить небольшое упражнение. Выберите что-нибудь, что вам «нужно», и затем скажите себе: это то, что вы «должны иметь». Можете ли вы почувствовать в себе психологические изменения? Затем выберите что-нибудь, что вы «должны иметь», и скажите себе, что это то, что вам «нужно». Прделайте следующее:

- Замените то, что вы должны сделать, на то, что вы решили сделать: «Я должен идти работать» превращается в «Я решил идти работать».
- Замените то, что вы должны сделать, на то, что вы хотите сделать: «Я должен сделать уборку в доме» превращается в «Я хочу сделать уборку в доме».
- Замените то, что вам следует сделать, на то, что вы были бы рады сделать: «Мне следует написать ей письмо с благодарностью» превращается в «Я был бы рад написать ей письмо с благодарностью».

Ваша теория мира выводится из интерпретаций и убеждений. Затем она определяет то, что вы видите в мире. Когда-то древние астрономы полагали, что небеса вечны и сделаны из эфира. Эта теория лишила их возможности рассматривать метеоры как горящие камни из космоса. Хотя древние народы были свидетелями метеорных дождей и находили на земле метеориты, они не могли признать их космическое происхождение. Они искали и наблюдали лишь то, что подтверждало их теорию о небесах.

Мы похожи на древних астрономов, так как активно ищем информацию, подтверждающую наши убеждения и теории о самих себе и мире. Верующие всюду видят свидетельства дел Божьих, тогда как атеисты видят доказательства того, что никакого Бога нет. Консерваторы всюду видят пороки либерализма, в то время как либералы всюду видят изъяны консерватизма. Люди, считающие

себя креативными, всюду видят свидетельства своей креативности, а люди, не считающие себя таковыми, повсюду находят этому подтверждение. Все, что не соответствует нашим теориям, заставляет нас испытывать дискомфорт и смущение.

На мгновение задумайтесь о словах и предложениях. Отчасти значение предложения зависит от отдельных слов и отчасти – от их порядка. Рассмотрим следующие предложения:

«Круглые квадраты крадут честно».

«Честно красть квадраты круглый».

Что заставляет эти предложения казаться такими разными, когда в обоих используются одни и те же слова? Сразу после чтения первой последовательности слов вы знаете, что именно с ней делать, потому что она соответствует нашим убеждениям о частях речи (существительных, прилагательных, глаголах, наречиях и т. д.) и их порядке в предложении.

Поскольку первое предложение соответствует тому, что мы считаем грамматически логичным (прилагательное, существительное, глагол, наречие), его легче прочитать и затем отвергнуть содержание как бессмыслицу. Однако наши представления о грамматике не подтверждаются второй последовательностью слов, потому что они расположены в неправильном порядке и грамматический разбор этого предложения сделать трудно. Оно сбивает нас с толку и заставляет сомневаться в том, что с ним делать. Оно тревожит нас и вызывает дискомфорт, потому что не соответствует нашим убеждениям.

Большая часть того, что причиняет в жизни несчастье, – это усвоенные убеждения. Многих из нас научили, что мы не креативны, потому что мы левополушарные. Следовательно, когда на работе нас просят генерировать идеи, мы склонны мыслить линейно и аналитически. Мы знаем, какие генерировать идеи, чтобы они соответствовали нашим убеждениям. Столкнувшись с нелепыми, абсурдными идеями, мы приходим в замешательство и испытываем неудобство.

Психологи называют это «склонностью к подтверждению» – феноменом, когда люди, считая некую теорию верной, рассматривают любую информацию как ее новое подтверждение. Подумайте о последнем новом автомобиле, который вы купили. Помните, как вы продолжали читать объявления и обзоры о нем, избегая всех объявлений и обзоров, касающихся других марок и моделей?

## **Резюме**

Переживания и события не хороши и не плохи. Они просто нейтральны.



«Хороший» и «плохой», «правильный» и «неправильный», «грустный», «сердитый», «ленивый», «жестокий», «добрый» и т. д. – все это интерпретации, которые делают люди. Это вопрос точки зрения, которую вы хотите принять. Мой хороший друг Черное Облако – индеец из племени сиу – поведал историю, которую рассказал его дедушка.

У старого воина сиу было восемь великолепных лошадей. Однажды ночью, во время сильной бури, все они убежали. Пришли другие воины, чтобы успокоить его. Они сказали:

– Как тебе не повезло. Ты, должно быть, очень расстроен потерей лошадей.

– Почему? – спросил воин.

– Потому что потерял все свое богатство. Теперь у тебя ничего нет, – ответили они.

– Откуда вам знать? – спросил он.

На следующий день эти восемь лошадей возвратились, приведя с собой 12 новых жеребцов. Воины радостно объявили, что теперь старый воин должен быть очень счастлив.

– Почему? – спросил он в ответ.

– Потому что теперь ты еще более богат, чем прежде, – ответили они.

– Откуда вам знать? – снова спросил он.

На следующее утро молодой сын воина встал рано, чтобы объездить новых лошадей. Одна лошадь его сбросила, и он сломал себе обе ноги. Снова пришли воины и говорили о том, насколько должен быть расстроен старый воин этим несчастьем и насколько ужасно для мальчика сломать обе ноги.

– Откуда вам знать? – спросил воин еще раз.

Прошло две недели. Вождь племени объявил, что все здоровые мужчины и юноши должны вступить в военный отряд, чтобы сражаться против соседнего племени. Сиу победили, но высокой ценой, так как многие мужчины и юноши были убиты. Когда оставшиеся воины возвратились, они сказали старому воину, что его сын удачно сломал две ноги, иначе он, возможно, был бы убит или ранен в крупном сражении.

– Откуда вам знать? – спросил старый воин.

# Благодарности

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

Конечно, есть такие чувства, которые отличают нас друг от друга. У каждого есть свои особенности и собственный уникальный характер. Именно об этих особенностях говорят, когда обсуждают и сравнивают чувства. Но такие чувства составляют приблизительно 10 процентов от всех наших переживаний. 90 процентов чувств – одни и те же, и мы переживаем их одинаково.

Эти общие, универсальные человеческие чувства большинством забыты, они затерялись в массе мнений, конфликтов и личностных различий, озвученных правительствами, религиями, политическими деятелями, учеными, знаменитостями и, конечно, вездесущими и всемогущими средствами массовой информации. Дисгармония и разобщенность отдалили нас друг от друга и ожесточили наши сердца. Мы должны игнорировать голоса раздора и побуждать друг друга чтить и уважать этот огромный океан – эти 90 процентов чувств, одинаковых для всех нас. Возможно, если мы будем делать это, то обретем рай на Земле.

## Сноски

[9] Джелло – популярное у американцев желе.

[10] Автобус, кровать, ванна (англ.).

[11] Эдна Фарбер (Edna Ferber; 1885–1968, США) – писательница, сценарист и драматург.

[12] Эдгар Лоуренс Доктороу (Edgar L. Doctorow, род. 1931 г., США) – известный писатель.

[13] Chief Executive Officer – главное должностное лицо компании, аналог генерального директора в российской иерархии.

[14] Цит. по кн.: Кузнецов Б. Г. Эйнштейн. М., 1967.

[15] Дуглас Макартур (1880–1964, США) – генерал, главнокомандующий вооруженными силами США на Дальнем Востоке.

[16] Амелия Эрхарт (1897–1937, США) – знаменитая летчица.

[17] Корнелиус Вандербильт (1784–1877, США) – известный финансист.

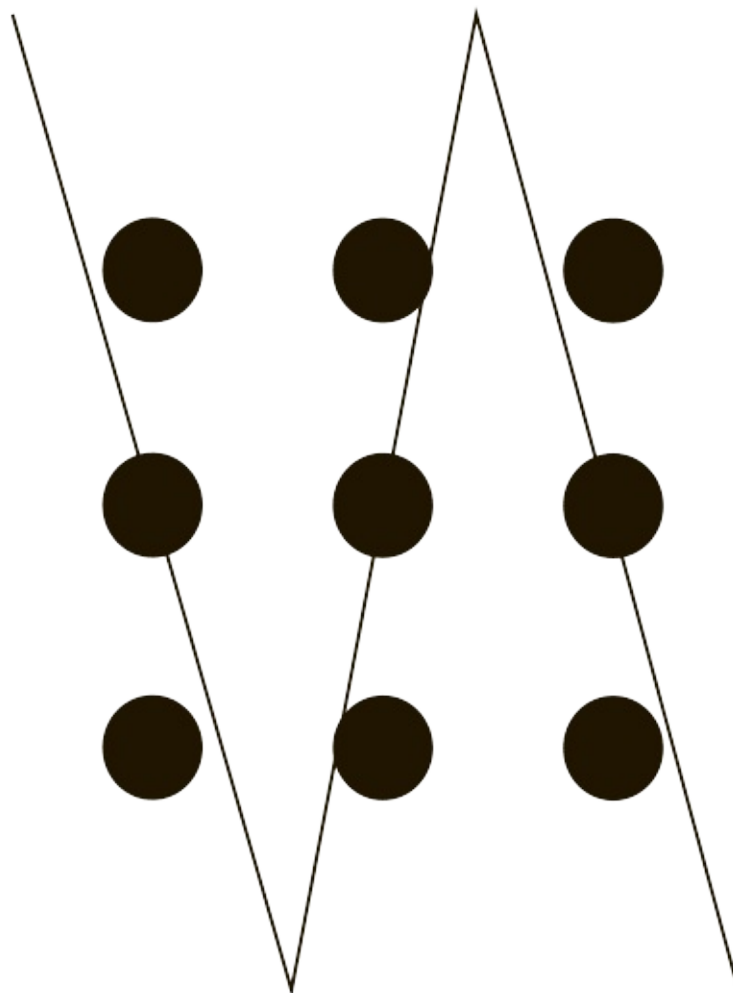
[18] Продуктовые банки – организации, предлагающие нуждающимся бесплатные продукты питания.

[19] Эмерджентные свойства – свойства системы как целого, которые не могут быть сведены к свойствам ее элементов.

# Комментарии

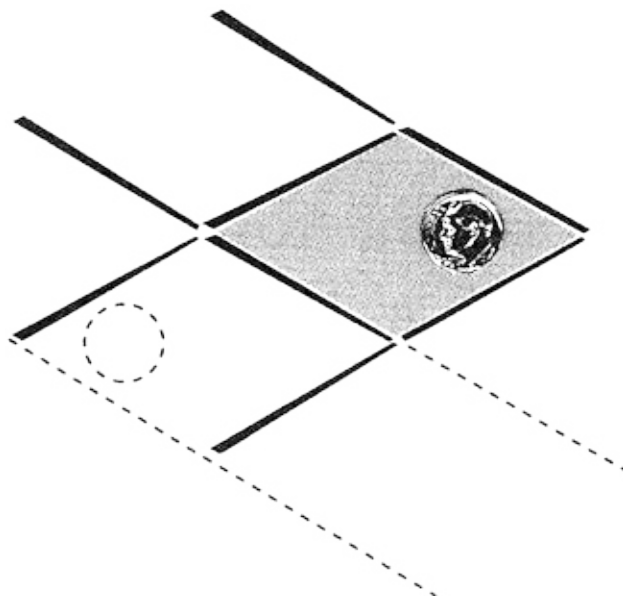
**1**

Решение задачи с точками:



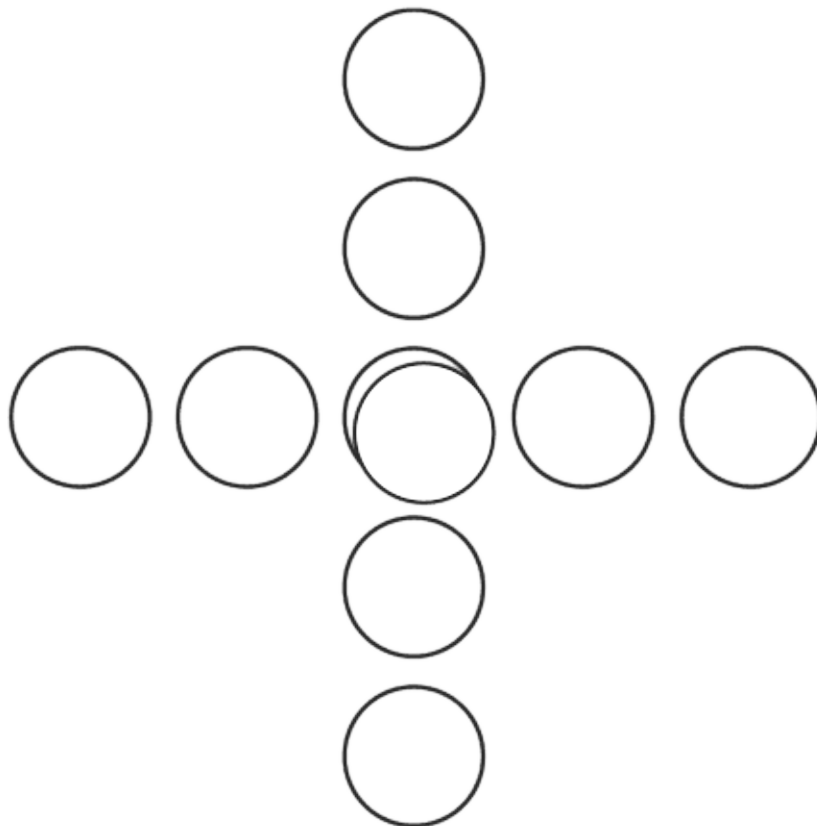
2

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



### 3

Решение задачи «Греческий крест»:



Эту задачу можно решить, только переложив одну монету с правого конца в левый и положив дополнительную нижнюю монету на монету в центре.

Большинство подобных задач решают, передвигая монеты туда-сюда, но чтобы решить эту, вы должны были действовать в трех измерениях.

Решение задачи похоже на ходьбу по натянутому канату. Если канат натянут слишком слабо, вы упадете; если слишком сильно, у него не будет упругости, и вы также упадете. Следует постоянно поддерживать нужное натяжение каната в самой слабой точке. Таким же образом, задавая вопросы, вы будете постоянно регулировать и поддерживать направление мысли по мере приближения к решению.