



Книга Как научиться мыслить по-настоящему

Руководство по развитию навыков продуктивного мышления

Тим Хёрсон
McGraw-Hill, 2007
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Тим Хёрсон начинает свою книгу с простой предпосылки: каждый из нас может научиться “мыслить по-настоящему”, то есть более творчески и плодотворно. Он утверждает, что, применяя его методы, любой человек сможет вырабатывать свежие идеи и решения. Если вам уже известны такие понятия, как “инновация” и “мозговой штурм”, то начало книги вряд ли покажется вам увлекательным, поскольку в исходных идеях автора нет ничего неожиданного. Некоторые приемы, описанные Тимом Хёрсоном, а также примеры, иллюстрирующие эти приемы, широко известны. Однако автор предлагает и новые методы, а кроме того снабжает читателя разнообразными инструкциями, схемами и списками вопросов. Он часто и с удовольствием использует мнемонические принципы, формулы и аббревиатуры. Книга написана простым и доступным языком и будет понятна даже неподготовленным читателям. И все же *BooksInShort* рекомендует ее в первую очередь тем менеджерам и инструкторам, которые уже обладают знаниями по данной теме. Именно они смогут сразу увидеть, в чем состоит отличие приемов Хёрсона от других способов проведения мозгового штурма, и оценить его метод по достоинству.

Основные идеи

- Мышление не принадлежит к числу врожденных талантов. Это навык, который можно развить.
- Большинство людей избегает мыслительной деятельности при каждой удобной возможности.
- Репродуктивное мышление оперирует известными идеями; продуктивное мышление направлено на выработку принципиально новых идей.
- Продуктивное мышление объединяет в себе две составляющие – творческую и критическую.
- Во время мозгового штурма лучшие идеи появятся тогда, когда вы преодолеете привычные стереотипы и освободитесь для самых невероятных фантазий.
- Для того, чтобы начать мыслить продуктивно, необходимо первым делом спросить себя, что именно не устраивает вас в текущей ситуации.
- Задавайте вопросы до тех пор, пока не поймете, какие из них – главные.
- Выработайте как можно больше идей, чтобы ответить на эти вопросы.
- Анализируйте, сортируйте и оценивайте полученные идеи до тех пор, пока
- Воплощайте в жизнь решения с помощью систематического планирования.

Краткое содержание

Размышления о мышлении

Многие полагают, что интеллектуальные способности даются человеку от рождения, однако это не так. Каждый может – и должен – научиться мыслить лучше, чем он умеет сейчас. Экономика меняется: все важнее становятся не материальные предметы, а информация, следовательно, наиболее ценным ресурсом любой компании становится ее способность воспринимать и обрабатывать информацию и идеи. Чтобы сделать первый шаг на пути к совершенствованию вашего мышления, вы должны признать тот неприятный факт, что занимаетесь мыслительной деятельностью гораздо менее активно, чем вам кажется. Но вы не одиноки в этом. Большинство людей использует любую возможность, чтобы не думать, и это настолько распространенное явление, что методы ухода от мыслительной деятельности даже получили собственные названия. Вот

некоторые из них:

- **“Обезьяний ум”.** Этим термином в буддизме описывается умственная рассеянность. Разум мечется и скачет от мысли к мысли, как беспокойная обезьянка по дереву.
- **“Мозг рептилии”.** Так называется самая примитивная часть человеческого мозга, чья главная забота – выживание. Рептилии обладают ограниченным набором реакций на раздражители: вот эти можно съесть, с этими можно совокупиться или вступить в драку, а от этих нужно немедленно удирать. Чувствуя угрозу, человек рефлекторно реагирует аналогичным образом. В опасной ситуации, когда нет времени на раздумья, “мозг рептилии” может сослужить хорошую службу, однако в повседневной жизни рептильное поведение чаще всего бывает неконструктивным.
- **“Слон на привязи”.** В Индии дрессировщики держат маленьких слонят на цепи, привязанной к столбу, вбитому в землю. Пока слонята растут, им не хватает сил разорвать цепь и они привыкают к мысли, что это вообще невозможно. В результате они не пытаются освободиться даже тогда, когда подрастают и становятся сильнее. Мышление человека создает схожие шаблоны, и, как правило, именно благодаря этим шаблонам мир становится более понятным. Однако тот, кто не способен при необходимости разрушить эти шаблоны, становится их пленником.

Репродуктивное и продуктивное мышление

Благодаря репродуктивному мышлению человек избавлен от необходимости заново изобретать велосипед. Различают три уровня репродуктивного мышления:

1. **Неосознанное мышление.** Когда вы делаете что-либо не задумываясь – к примеру, чистите зубы, – вы не должны принимать решений по этому поводу. Достаточно просто выполнять действие старым проверенным способом.
2. **Осознанное мышление.** Деятельность в любой профессиональной сфере – от бухгалтерского учета до медицины – осуществляется по стандартным методикам. Следование инструкциям позволяет избежать ошибок. Вряд ли кто-нибудь захочет, чтобы пилоты или хирурги всякий раз, приступая к своей работе, разрабатывали новые способы ее выполнения. Когда речь идет о человеческой жизни, никто не вправе отклоняться от методов, которые доказали свою правильность и надежность.
3. **Мышление “кайдзен”.** Японский термин “кайдзен” буквально переводится как “изменение к лучшему”. “Кайдзен” подразумевает осмысленное выполнение налаженных процессов в сочетании с непрерывным поиском способов их оптимизации.

“Репродуктивное мышление – это способ усовершенствовать старые знания; его основная задача – практическая. Продуктивное мышление – это способ создания новых знаний; его основная задача – проникновение в суть вещей”.

Однако репродуктивное мышление бесполезно при решении новых проблем, поскольку в таких ситуациях привычные стереотипы не работают. Для выработки новых решений, идей и концепций необходимо задействовать продуктивное мышление. Если репродуктивное мышление – это “кайдзен”, то продуктивное мышление – это “тенкайдзен”, что по-японски означает “революционное изменение к лучшему”. Это уже не попытка привнести незначительные улучшения в надежные, проверенные временем процессы. Скорее, это изменение мировоззрения и создание новых процессов. У продуктивного мышления есть творческая и критическая составляющие, и важно понимать различие между ними. Когда вы мыслите критически, вы сразу же заостряете свое внимание на выявлении недостатков в своих идеях. И наоборот: когда вы мыслите творчески, вы первым делом предлагаете множество идей, при этом не следует их сразу же анализировать, поскольку они пока еще слишком слабы, чтобы выдержать критику. Творческое мышление работает по принципу цепной реакции: идеи порождают новые идеи.

Критика и творчество

Технику продуктивного мышления освоить непросто. Это особенно верно в тех случаях, когда тема вам знакома: репродуктивное мышление тут же подсказывает готовые ответы и решения, которые не дают выйти за рамки привычного для вас сценария действий. Чтобы мыслительный процесс был действительно плодотворным, представьте, что сталкиваетесь с проблемой впервые. Продолжайте задавать себе вопросы. Это трудно, но необходимо, поскольку первые ответы будут лишь повторением того, что вам уже известно.

“Репродуктивное мышление отвечает главным образом за повторение прошлого опыта, то есть за выполнение привычных действий и использование привычных мыслительных шаблонов”.

Прибегая к мозговому штурму, мы чаще всего слишком быстро прекращаем поиск творческих идей. Не останавливайтесь в самом начале. Мозговой штурм проходит поэтапно: сначала участники предлагают простые разумные идеи. Затем возникают проблески новых, нетрадиционных решений. И наконец, появляются неожиданные идеи, причем некоторые из них могут казаться неприемлемыми или даже преступными. Необходимо перейти к этой третьей, наиболее плодотворной части процесса, для чего нужно как можно быстрее сформулировать множество разных предложений. Когда у вас появится много вариантов, вы сможете критически оценить и упорядочить их по следующей схеме:

1. **Анализ.** Обдумайте и проанализируйте новые идеи во всех подробностях.
2. **Оценка.** Выясните, будут ли они работать на самом деле.
3. **Отбор.** Взгляните на все множество идей и откажитесь от некоторых из них.

“Репродуктивное мышление поможет смоделировать отличную автомобильную антенну. Однако представить весь автомобиль можно только с помощью продуктивного мышления”.

Большинство людей пытаются решать проблемы в три этапа: сначала они выявляют проблему, затем выбирают решение, потом действуют. Однако такой подход не способствует продуктивной мыслительной деятельности, и его результатом становятся лишь несколько стандартных решений. Для того, чтобы выработать плодотворные, полезные и оригинальные решения, разбейте процесс на шесть этапов.

Первый этап: анализ текущей ситуации

Изучите текущую ситуацию, разделив свое исследование на ряд последовательных шагов. Для начала определите, что именно вас не устраивает в нынешней ситуации, а затем выясните, в чем состоит негативный эффект обнаруженной проблемы и кого она затрагивает. Определите, что вам известно и неизвестно о проблеме. Для этого разделите лист бумаги на две графы – “Известное” и “Неизвестное” и заполните их.

“В организациях существует устойчивая тенденция возвращаться к надежным, проверенным и безопасным методам работы, и не касаться слишком острых и беспокойных тем”.

Чтобы представить, как будет выглядеть ситуация, когда проблема будет решена, используйте правило трех “В”: “Влияние – Важность – Воображение”. Составьте перечень слагаемых вашего идеального будущего; затем распределите их по категориям в зависимости от того, можете ли вы влиять на них, важны ли они для вас и понадобится ли вам воображение, чтобы претворить их в жизнь.

Второй этап: образ будущего

Как отдельные люди, так и целые организации не желают отказываться от привычных методов работы. Прошлое обладает инерцией, сравнимой с силой земного притяжения. Чтобы заставить людей действовать, создайте более мощное “притяжение будущего”. Визуализируя будущее, будьте конкретны: представьте себе свой рабочий день, свои чувства и взаимодействие с коллегами. Создайте свой образ будущего и постоянно его совершенствуйте. Затем напишите пресс-релиз или главу в годовом отчете вашей компании, посвященную вашему успеху. Не бойтесь непоследовательности в своих мыслях – упорядочить их вы сможете позже.

“План – это набор данных, упорядоченных в соответствии с заданными целями и временными рамками”.

После того, как у вас возникнет картина будущего успеха, выполните следующее упражнение. Разделите лист бумаги на пять колонок. Озаглавьте их “Функции – Ограничения – Ресурсы – Ценности – Результаты”. В колонке “Функции” объясните, каким образом ваши действия изменят ситуацию. В колонке “Ограничения” опишите условия, при которых можно использовать ваш метод решения проблемы. В колонке “Ресурсы” перечислите ресурсы, которые вам придется задействовать. В колонке “Ценности” назовите ценности, которыми вы будете руководствоваться. И наконец, в пятой колонке нужно описать те результаты, при достижении которых проблема будет считаться решенной.

Третий этап: правильная постановка вопроса

Многие люди не могут найти решение проблемы потому, что задают неверные вопросы. Задать правильный главный вопрос – это все равно что найти первый фрагмент головоломки. После этого все остальное встанет на свои места само собой. Чтобы выяснить, каков главный вопрос, нужно задать множество наводящих вопросов. Составьте список, включив в него как можно больше рабочих вопросов, и затем выполните последовательные действия по алгоритму “Отбор – Группировка – Объединение – Уточнение – Выделение”. Для начала рассортируйте вопросы, отбросив те из них, которые могут придать вашим мыслям неверное направление. Оставшиеся вопросы сгруппируйте по темам, которые они затрагивают. Затем объедините вопросы, исходя из существующих между ними взаимосвязей. Уточните формулировку тех вопросов, которые вы отбраковали, перефразировав их или пересмотрев их структуру. И наконец, выделите главный вопрос.

Четвертый этап: поиск ответов

Теперь, когда вы поставили правильные вопросы, вы должны на них ответить. Этот этап имеет сходство с традиционным мозговым штурмом. Вначале нужно выработать как можно больше решений, не оценивая их, поскольку на данном этапе все идеи хороши. Получив длинный перечень возможных решений, проанализируйте их, выполнив упомянутую выше последовательность действий, то есть отбор, группировку, объединение, уточнение и выделение. Если какая-либо идея покажется вам несостоятельной, задайте вопрос: какой принцип лежит в ее основе? Это позволит вам преобразовать и переформулировать идеи, на первый взгляд кажущиеся безумными, – они могут оказаться гораздо более полезными, чем представлялось вначале.

Пятый этап: выработка окончательного решения

Воспользуйтесь методом оценочного фильтра. В верхней части листа бумаги по горизонтали напишите установленные вами критерии успешности рассматриваемых решений. Формулировка критериев должна быть простой и понятной, а их количество может быть неограниченным (однако если их больше семи, то, возможно, вы выбрали чрезмерно сложное решение). Затем выпишите в столбик все идеи, которые прошли отбор на предыдущем четвертом этапе. Объедините критерии и идеи в таблицу и проведите оценку. Не следует оценивать каждую идею сразу по всем критериям; лучше оценивать все идеи поочередно по одному критерию – так у вас будет возможность сравнить их. Используйте простую систему оценки, например, плюс, минус или ноль. Проанализируйте идеи, которые набрали больше всего плюсов, по следующим параметрам:

- **Преимущества.** Как эти идеи должны изменить ситуацию?
- **Недостатки.** Какие у них есть недочеты? Почему эти решения могут не сработать?
- **Дополнения.** Чего не хватает этим идеям?
- **Усовершенствования.** Как можно их улучшить?
- **Способы исправления.** Что нужно предпринять, чтобы исправить недостатки?

Шестой этап: привлечение ресурсов

И наконец, займитесь планированием и подготовкой. При смене обстоятельств должны меняться и стратегии. На данном этапе ваша цель –

составить план действий, которые необходимо предпринять, чтобы ваш образ стал реальностью. Разделите план на этапы. На самоклеящихся листках напишите все задания, которые предстоит выполнить. Для каждого задания определите показатель результата, достижение которого будет сигналом о том, что задание выполнено. Каждое задание следует поручать отдельному сотруднику. Расположите стикеры с информацией о каждом задании на стене, на большом листе бумаги с датами. Основная функция этой “Великой стены времени” – давать четкое представление о том, что, когда и кем будет выполняться. В процессе планирования вам, возможно, придется возвращаться к более ранним этапам, чтобы пересмотреть отдельные задуманные вами шаги. Определите ваших “помощников” и “противников” – тех, кто будут вам помогать, и тех, кто будет создавать препятствия. Подумайте о ресурсах, которые придется привлечь, чтобы выполнить задание. Под такими ресурсами можно понимать усилия сотрудников, их знания и опыт; необходимое время; денежные средства, материальные ресурсы и оборудование; условия, необходимые для выполнения задания.

“В любой модели есть ошибки. В лучшем случае модель представляет собой несовершенное отражение реальности”.

Заведите журнал “Что сделано”, в котором для каждого этапа будет выделена отдельная страница. Укажите, кто несет ответственность за выполнение задания, упомяните других участников, отметьте время начала и окончания выполнения задания, перечислите задействованные ресурсы и другие важные подробности. Страницы журнала должны быть максимально стандартизированными, поскольку это облегчит дальнейшую работу. Помните: продуктивное мышление – это всего лишь модель. Она не всегда соответствует реалиям жизни, поэтому не стоит слишком ею увлекаться. Не нужно стараться применять приемы продуктивного мышления в любых обстоятельствах, например, когда решение проблемы очевидно, когда нужно принять экстренные меры или когда ситуация не требует фундаментальных изменений. Продуктивное мышление необходимо тогда, когда вам нужны новые идеи, потому что старые оказались неэффективными. Для его освоения нужна практика: начните с малого, постепенно обучая сотрудников методу продуктивного мышления и внедряя его в повседневную деятельность вашей компании.

Об авторе

Тим Хёрсон – основатель и директор некоммерческой организации Facilitators Without Borders и соучредитель компании thinkx, которая проводит обучение и организует тренинги в области развития продуктивного и инновационного мышления.
