

# Эдвард де Бонно

СЕРЬЕЗНОЕ  
ТВОРЧЕСКОЕ  
МЫШЛЕНИЕ

УДК 159.95

ББК 88.4

**Б81**

Перевела с английского *Д. Я. Онацкая* по изданию:  
SERIOUS CREATIVITY (Using the Power of Lateral  
Thinking to Create New Ideas) by Edward de Bono.—  
N. Y.: «HarperCollins Publishers», 1997.

На русском языке публикуется впервые.

Охраняется законом об авторском праве. Нарушение ограничений,  
накладываемых им на воспроизведение всей этой книги или любой её  
части, включая оформление, преследуется в судебном порядке.

Боно Э.

Б81 Серьёзное творческое мышление / Э. Боно // Пер.  
с англ. Д. Я. Онацкая.— Мн.: ООО «Попурри», 2005.—  
416 с.:ил.

ISBN 985-483-470-0.

Книга вобрала в себя все идеи, которые пропагандировал её автор  
в последней трети XX века, и стала целостным справочником для  
бизнесмена, чувствующего необходимость вести дела творчески.

Адресована широкому кругу читателей.

УДК 159.95

ББК 88.4

ISBN 985-483-470-0 (рус.) © Перевод, издание на русском языке.  
Оформление. ООО «Попурри», 2005

ISBN 0-88730-635-7 (англ.) © 1992 by The McQuaig Group Inc.

## *Об авторе*

Доктор Эдвард де Боно широко известен во всем мире как один из ведущих авторитетов в области непосредственного обучения творческому мышлению. За двадцать пять лет, посвященных изучению этого феномена, ему довелось работать в сорока пяти странах мира.

В интервью для «Вашингтон пост» Питер Уиберрос, организатор блистательных Олимпийских игр 1984 года в Лос-Анджелесе, рассказал, как нестандартное мышление помогло ему превратить Олимпийские игры из события обременительного в желанный приз, ради которого города соревнуются друг с другом. Джон Бертран, капитан яхты, завоевавшей Кубок Америки в 1983 году, сообщил доктору де Боно, что он и его команда применили нестандартное мышление ко всем аспектам спортивной борьбы. Рон Барбаро, президент фирмы «Пруденшл иншуранс», придумавший новую систему страхования жизни, приписывает свое изобретение использованию нестандартного мышления. Новая система, получившая название «польза при жизни», считается самым значительным изобретением в области страхования жизни за последние сто двадцать лет.

Эдвард де Боно — создатель концепции «нестандартного мышления». Этот термин занял официальное место в английском языке и внесен в Оксфордский английский словарь. Кроме того, доктор де Боно является автором слова «ПРО», означающего сигнал о выдвижении провокационной идеи.

Метод нестандартного мышления — это систематизированный подход к творческому мышлению с помощью формальных методов. Действие этих методов основано непосредственно на свойствах человеческого мозга. В 1969 году в книге «Механизм разума» доктор де Боно впервые высказал предположение о том, что нейронные сети головного мозга относятся к самоорганизующимся системам. Сегодня эти идеи занимают центральное место в теориях мышления. Три Нобелевских лауреата в области физики написали предисловия к одной из его последних книг — «Я прав — ты не прав».

Доктор де Боно получил образование в Оксфорде, где был стипендиатом Родса. Он преподавал в Оксфорде, Кембридже, Лондоне и Гарварде. Он написал сорок книг, переведенных на двадцать пять языков, включая японский, корейский, русский, китайский, арабский, иврит, бахаса, урду и все основные европейские языки. Он снял два многосерийных телевизионных фильма, демонстрировавшихся во многих странах мира.

Доктор де Боно — автор обучающей программы CoRT (программа непосредственного обучения мышлению), введенной в школах многих стран мира в качестве обязательного предмета. Эта программа завоевывает все большее признание и в США.

Список клиентов доктора де Боно включает пять крупнейших корпораций мира. В нем можно найти названия таких хорошо известных фирм, как «Сити-корп», «Эн-ти-ти» (Япония), «Эриксон» (Швеция), «Кибба-Гейджи» (Швейцария), «Би-эйч-пи» (Австралия), «Тотал» (Франция), «Хейнекен» (Нидерланды), «Монт-эдисон» (Италия), «Кувейт ойл компани» (Кувейт), «Петронас» (Малайзия) и «Витро фама» (Мексика). Эдвард де Боно — основатель Международного творческого форума, объединяющего усилия лидирующих корпораций мира, серьезно заинтересованных проблемами творческого мышления. К моменту написания этой книги в число членов форума входят «Ай-би-эм», «Дюпон», «Пруденшл», «Мерк», «Бритиш эйрвейз», «Гиннес» и «Би-эй-эй».

Сущность работ доктора де Боно заключается в создании методов и приемов мышления, которые были

бы одновременно простыми, практичными и эффективными. В качестве примера можно привести метод шести мыслительных шляп, широко применяемый в настоящее время всеми крупнейшими корпорациями благодаря его простоте и способности эффективно изменять стиль мышления.

В этой книге доктор де Боно обобщает свой двадцатипятилетний опыт непосредственного обучения творческому мышлению. В книгу включены также материалы, никогда ранее не публиковавшиеся в печати.

1. 1

2. 1

3. 1

4. 1

5. 1

6. 1

## *Введение*

Если бы мне пришлось сесть и сказать себе: «Мне нужна новая идея в области [назовите конкретную область, к которой относится эта идея]», что бы я мог предпринять в таком случае?

- Я мог бы провести исследование и постараться выработать новую идею логическим путем.
- Я мог бы позаимствовать или украсть идею, предложенную кем-то еще.
- Я мог бы сидеть и бить баклуши в надежде, что меня посетит вдохновение.
- Я мог бы обратиться к изобретательному человеку, чтобы он придумал для меня эту идею.
- Я мог бы в спешном порядке организовать группу мозгового штурма.

Или я мог бы спокойно и целенаправленно применить конкретные методы нестандартного мышления (такие, например, как метод случайного слова), и через десять—двадцать секунд в моем распоряжении имелось бы несколько новых идей.

Прошло двадцать пять лет с тех пор, как я начал свои исследования в области творческого мышления. Пришло время оглянуться на пройденный путь, чтобы отказаться от положений, не прошедших проверку временем, пояснить и упрочить те методы, эффективность которых снизилась в результате искажений и заимствований. Пришло время обобщить огромный практический опыт, накопленный за долгие годы, в течение которых я обучал творческому мышлению людей самых разных национальностей, культур и профессий.

Какие же изменения произошли за четверть века во взглядах на творчество? Что-то почти не изменилось, что-то изменилось очень сильно.

В 1969 году я написал книгу под названием «Механизм мышления», где взглянул на человеческий мозг как на самоорганизующуюся информационную систему. В те времена подобные идеи казались несколько необычными. Сегодня они составляют основу взглядов на работу мозга. Понятие самоорганизующихся систем прочно вошло во все академические дисциплины. Три Нобелевских лауреата в области физики написали предисловия к одной из моих последних книг («Я прав — ты не прав»). Компьютеры, основанные на нейронных сетях, действуют по тем же принципам. Так наука переняла и подтвердила то, что возникло как концептуальная модель.

В настоящее время лишь немногие знают о том, что способность человека к творчеству определяется абсолютной математической необходимостью, связанной с тем, что человеческое восприятие действует по принципу самоорганизующихся информационных систем. В таких системах творчество — необходимый элемент, так же как и провокационные идеи.

Сегодня творческое мышление привлекает к себе гораздо большее внимание, чем двадцать пять лет назад. Почти все крупные фирмы называют себя «творческими корпорациями». На словах творчеству уделяется первостепенное значение, но мой опыт показывает, что чаще всего словесные заверения не подкрепляются никакими серьезными попытками использовать творческий потенциал.

В течение последних десяти лет деловой мир был вовлечен в три глобальные игры. Первая из них касалась реструктуризации, включая поглощение, слияние, подчинение, разъединение и т. д. Эта игра способствовала процветанию банков и некоторых новых структур.

Затем последовал период снижения цен — игра, которая продолжается и поныне. Если вы можете произвести товар с меньшими затратами, ваш баланс выглядит гораздо привлекательнее. Снижение стоимости — привлекательный способ борьбы с конкурентами. Здесь



легко рассмотреть цель и рассчитать результат. Но в конце концов наступает такой момент, когда дальнейшее снижение цен ведет к убыткам.

Последняя игра — борьба за качество (в том числе качество обслуживания потребителя). Эта игра достойна всяческих похвал, и именно она более всего нуждается в творческом подходе.

Но что получается, если ваша организация уже до предела снизила цены и исчерпала все видимые резервы повышения качества? Как поступать дальше? Что, если ваши конкуренты ни в чем вам не уступают и низкие цены уже не являются вашим исключительным преимуществом? Самые способные руководители знают, что с этого момента их главная надежда — творческий подход, нестандартные идеи. Даже в таких странах, как Япония и Германия, где превыше всего ставили качество, в последнее время начинают проявлять все больший интерес к вопросам творчества.

К сожалению, потребность в творчестве, которую уже достаточно ясно осознают в мире бизнеса, по-прежнему остается за пределами внимания большинства правительств. В мире давно назрела необходимость в новых концепциях и методах управления государствами. Правительства Сингапура, Малайзии, Австралии и Канады уже поняли это. Остальные по-прежнему считают, что «снижения стоимости» вполне достаточно. Но общество вправе ожидать большего.

Хотя в последнее время в отношении непосредственного обучения мышлению дело немного сдвинулось с мертвой точки, система образования по-прежнему остается инертной и уделяет очень мало внимания обучению творчеству как навыку. Считается, что творчество относится к «миру искусства» и неразрывно связано с талантом. Эти взгляды настолько устарели, что их можно без преувеличения назвать средневековыми.

Большая часть общества редко испытывает необходимость создавать нечто новое и вполне удовлетворена существующим положением.

Тем не менее в обществе растет прослойка людей, занятых в самых различных сферах деятельности, осознающих, что будущее нуждается в новом, лучшем мыш-

лении и важную роль в этом должна сыграть именно способность к творчеству.

Существуют вполне понятные причины, по которым мы все еще не уделяем серьезного внимания творчеству.

Первая и самая серьезная заключается в том, что любая ценная творческая идея всегда должна обладать внутренней логикой. Если бы этой логики не было, то мы не могли бы оценить пользу идеи, отнеся ее к разряду «сумасшедших». Но если каждая ценная идея действительно логична в своей основе, то естественно предположить, что эта идея может быть получена исключительно логическими методами и творчество тут вовсе не обязательно. Вот почему, вследствие особенностей нашей культуры, мы отказываемся уделять серьезное внимание творчеству. По моему убеждению, более девяноста пяти процентов ученых всего мира все еще придерживаются этих взглядов. К сожалению, такая точка зрения совершенно ошибочна.

Там, где дело касается пассивных информационных (управляемых извне) систем, совершенно справедливо утверждать, что любая идея, обладающая внутренней логикой, может быть достигнута с помощью исключительно логических рассуждений. Но все обстоит иначе, если речь идет об активных информационных (самоорганизующихся) системах, в которых асимметрия шаблонов означает, что идея может быть логичной, и даже наверняка обладает внутренней логикой, но эту логику невозможно увидеть, используя прямолинейно логический подход. К сожалению, этот парадокс способен заметить и осознать только тот, кто смог отказаться от схемы пассивных информационных систем и усвоить принципы самоорганизующихся систем. Я еще вернусь к этому вопросу позже. Большинство людей не желают или не могут изменить свое мировоззрение и, таким образом, навсегда теряют шанс освободиться из-под тирании прямолинейной логики.

Впрочем, многие все-таки верят в реальность и важность творчества, но думают, что эта тонкая материя неподвластна их влиянию. Такие люди убеждены, что творчество является атрибутом таланта — полумистического дара, которым обладают лишь избранные. При

этом они смешивают понятия художественного творчества (которое в действительности часто таковым не является) и способности к перемене концепций и восприятия. Еще одна, параллельная, точка зрения заключается в том, что новые идеи возникают в результате счастливого стечения обстоятельств и событий — стечения, которое нельзя спланировать заранее. На этом основании делается неверное заключение, что идеи всегда возникали и всегда будут возникать и на этот процесс невозможно, да и не нужно, влиять. Единственное, что нужно делать, — это искать и поощрять творческих людей.

Тем не менее вокруг нас становится все больше тех, кто уверен, что навык творческого мышления можно усовершенствовать сознательными усилиями. Но и тут мы сталкиваемся с распространенными заблуждениями и предрассудками.

Первый из них — вера в то, что достаточно освободить человека от внутренних запретов и ограничений — и он немедленно станет творцом, поскольку именно страх совершить ошибку и оказаться неправым часто удерживает от риска творчества. В последнее время эта тема стала доминирующей, особенно в Северной Америке, и это сдерживает развитие серьезных методов мышления. Предпринимаются попытки освободить личность и дать выход естественному творческому потенциалу. Творческий уровень при этом действительно повышается, но ненамного. Мозг предназначен не для того, чтобы быть генератором новых идей, поэтому освобождение от запретов еще не делает его новатором. Чтобы стать опытным водителем, недостаточно отпустить ручной тормоз. Я еще вернусь к этому вопросу позже.

Второе заблуждение, нанесшее существенный вред серьезному подходу к методам мышления, — концепция мозгового штурма. Это была искренняя и полезная попытка создать более непринужденные условия, при которых можно было бы генерировать новые идеи, не опасаясь немедленной критики. Намерения были прекрасными, так же как и некоторые принципы, положенные в основу метода. К сожалению, «мозговой

штурм» стал синонимом сознательного творческого подхода и блокировал развитие серьезных навыков творческого мышления.

Многие из тех, кто стремится сознательно использовать творческий подход, верят, что достаточно создать группу мозгового штурма — и проблема разрешится наилучшим образом. Эта вера так прочно укоренилась в сознании, что подавляет тех, кто заинтересован в развитии навыков творческого мышления. Мысль о том, что фермент обсуждения может вызвать к жизни ценную идею, оказывается вполне обоснованной в мире рекламы (где и зародился метод мозгового штурма), но в тех областях, где новизна идеи сама по себе еще не определяет ее ценности, этот подход себя не оправдывает.

Трудно возражать против метода мозгового штурма, потому что он все же обладает определенными достоинствами и иногда приводит к желаемым результатам; но все же, на основании личного опыта, я считаю его устаревшим и малоэффективным. Гораздо лучших результатов можно добиться, целенаправленно и систематически применяя специальные методы. Нет никакой необходимости в том, чтобы процесс творчества превращать в коллективный труд. Обладая соответствующими навыками, личность может быть гораздо более эффективной.

Вместо концепции мозгового штурма я предложил бы концепцию мыслительной навигации\*, состоящую в том, что мы целенаправленно управляем процессом, меняя галс по своему усмотрению, а не плывем по воле волн, полагаясь на удачу.

С концепцией мозгового штурма косвенно связано убеждение в том, что действительно новаторская идея должна быть «сумасшедшей», неожиданной, ошеломляющей. Только такая идея эффективна. Это представление говорит о совершенном непонимании природы творчества и лелеется теми, кто не понимает действи-

---

\* Слово «storm» имеет в английском языке два основных значения — «шторм» и «штурм». В данном случае обыгрывается первое значение. — *Прим. перев.*

тельной природы провокационных идей. Из того, что провокационная идея отличается от нормального опыта, и из того, что все «безумные» идеи отличаются от нормального опыта, делается вывод, что одно означает другое.

Следует отметить, что множество трудностей и проблем, возникающих при обучении творческому мышлению, связано с низкой квалификацией тех, кто берется учить этому предмету. Поскольку творческое мышление на первый взгляд не требует ни логики, ни опыта, учить ему берутся все, кому не лень. Такие учителя заимствуют методы и приемы там и сям и смело пускают их в дело, до конца не понимая принципа, лежащего в их основе. В итоге рождается «мгновенный» эксперт в области творческого мышления. Многие клиенты верят, что это и есть верный подход. Другие оказываются разочарованными и предубежденными. В результате идея обучения творческому мышлению девальвируется и воспринимается в лучшем случае как хитроумная «штучка», которая иногда может оказаться полезной.

Итак, творчество еще не заняло положенного ему места в общественном сознании. Это происходит потому, что большая часть людей верит в то, что все, что им нужно, — это логика. Другие убеждены в том, что творчество — дело таланта или случая и не поддается никаким сознательным усилиям. Те же, кто хотел бы овладеть новыми методами мышления, часто оказываются разочарованными, столкнувшись с различными «безумными» подходами к целенаправленному творчеству.

Я сознательно включил в заглавие книги слово «серьезное», чтобы отмежеваться от «безумных» теорий творчества. В этой книге я намерен описать четкие и последовательные методы, которые смогут применять как отдельные люди, так и коллективы. Методы непосредственно основаны на закономерностях человеческого восприятия как самоорганизующейся системы. Они абсолютно лишены какой-либо таинственности. Когда двадцать пять лет назад я придумал термин «нестандартное мышление», я стремился уже в самом названии отмежеваться от взглядов на творчество как нечто

неопределенное и мистическое. Нестандартное мышление относится исключительно к смене концепций и восприятия.

Кое-кто может решить, что выражение «серьезное творчество» — такая же нелепость, как «горячий снег». Для таких людей творчество ассоциируется с полной раскрепощенностью, свободой делать что угодно или ничего не делать в надежде, что вот-вот вас посетит озарение. Действительно, творчество требует освобождения от привычных схем и ограничений, от традиций и истории. Но эту свободу гораздо легче обрести, используя совершенно определенные методы, чем просто надеясь на освобождение. Твердый напильник гораздо вернее выпустит вас из заточения, чем страстное желание стать свободным.

Существует убеждение, что продуманный методический подход не может быть творческим, потому что любая структура немедленно ограничивает свободу. Это нелепость. Действительно, существуют ограничительные структуры, такие как железная дорога или закрытая комната. Но множество структур не только не ограничивают, а, наоборот, расширяют степень свободы. Например, лестница — это структура, с помощью которой вы можете попасть туда, куда иначе бы не смогли добраться. Но вы свободны решать, куда именно вам отправиться со своей лестницей. Чашка или стакан — структура, позволяющая пить более удобно. Но чашка не диктует нам, что именно мы должны пить. Математический аппарат — структура, позволяющая нам делать множество вещей, которых мы никогда не смогли бы сделать без его помощи. Поэтому нет ничего противоречивого в том, что систематические методы освобождают нас для выработки новых концепций и смены восприятия.

Я рассматриваю творческое (нестандартное) мышление как особый способ обработки информации. Оно должно занять свое место наравне с другими методами: математическим и логическим анализом, компьютерным моделированием и т. д. Это строгий предмет, в котором нет места для какой бы то ни было таинственности. Я уверен, что со временем мы привыкнем к тому,

что человек, решивший придумать нечто новое в своей области, просто садится и последовательно применяет методы нестандартного мышления.

В книге я опишу три обширные области, относящиеся к нестандартному мышлению:

1. Вызов.
2. Альтернативы.
3. Провокационные идеи.

Каждая область содержит методы и приемы, которые можно изучить, освоить и применить. Пример Питера Уйберроса (организатора Олимпийских игр в Лос-Анджелесе) наглядно иллюстрирует, как это можно сделать. Питер Уйберрос впервые услышал о нестандартном мышлении, когда я читал 90-минутную лекцию для Организации молодых президентов в Бока-Ратон, Флорида, в 1975 году. Девять лет спустя в интервью для «Вашингтон пост» он рассказал, что использовал нестандартное мышление, чтобы с его помощью создать новую концепцию, принесшую такой успех Олимпийским играм в Лос-Анджелесе.

Хочу пояснить, что, хотя эту книгу можно использовать как пособие по творческому мышлению, я не ставил цель изложить в ней принципы методики обучения. Для книги это непосильная задача, поскольку она требует интерактивного опыта и руководства опытного наставника. Эта книга — пособие для тех, кто хочет сам научиться мыслить творчески.

Она предназначена трем категориям читателей:

1. Тем, кто чувствует, что творчество играет все более важную роль в его жизни, и хотел бы больше узнать о нем.
2. Тем, кто всегда считал себя человеком творческим и хотел бы повысить свое мастерство.
3. Тем, кто не видит в творческом мышлении никакого проку.

Я вполне сознаю, что люди, относящиеся к третьей категории, не слишком охотно станут покупать мою книгу. Их единственная надежда научиться думать лучше — получить ее в подарок.

Теперь мне бы хотелось разъяснить различие между двумя типами творчества. Как правило, мы ожидаем, что творческое мышление рождает идеи, связанные с определенным риском. Поскольку идея новая, мы не можем заранее сказать, как она «сработает». Возможно, прежде чем она окупится, нам придется потратить много времени, денег, энергии и преодолеть массу препятствий. Многие люди и большинство организаций неохотно идут на такие затраты даже тогда, когда точно знают, что в конце концов их усилия окупятся. Но творческий метод позволяет генерировать также и другой, совершенно отличный, вид идей.

К другому типу творческих идей относятся те, которые приносят немедленную отдачу. Вы сразу можете убедиться в том, что идея «заработала», сохраняя вам деньги, время или давая другие преимущества. Я покажу это на очень простом примере.

Сложите числа от 1 до 10. В результате несложных вычислений вы получите 55. Теперь сложите числа от 1 до 100. Эта задача также не представляет сложности, однако она очень утомительна и вы легко можете ошибиться. Теперь вообразите, что числа от 1 до 100 записаны в ряд:

1 2 3 ... 98 99 100

Теперь в нижнем ряду повторите запись, но в обратном порядке:

1 2 3 ... 98 99 100  
100 99 98 ... 3 2 1

Легко заметить, что каждая пара в сумме дает 101. Так и должно быть, потому что, по мере того как числа верхнего ряда возрастают, увеличиваясь на единицу, числа нижнего убывают на единицу, так что сумма остается прежней. Сумма верхнего и нижнего рядов равна  $100 \times 101$ . Это в два раза больше, чем нам надо сосчитать, потому что мы использовали два ряда чисел от 1 до 100. Поэтому мы поделим ее на два и получим  $50 \times 101$ , или 5050. Этот метод не только очень быстрый, но почти избавляет нас от риска ошибиться. Короче, это — гораздо лучший способ сложения чисел от 1 до 100.



Метод совершенно логичен по своей сути. На практике же очень немногие люди пошли бы таким путем.

Другой способ решения той же задачи — «разломать» ряд посередине:

50	49	48	...	3	2	1
51	52	53	...	98	99	100

В результате мы вновь получим  $50 \times 101$ , или 5050.

Приводя этот пример, я не претендую на то, что он носит исключительно творческий характер. В данном случае то же решение можно получить и другими методами, например с помощью визуализации. Я лишь хочу обратить ваше внимание на то, что нестандартное мышление незамедлительно дало результат, никак не связанный с риском.

Это и есть второй тип идей, полученных с помощью нестандартного мышления: идеи, приносящие пользу немедленно. То, что они всегда обладают внутренней логикой, вовсе не означает, что получить их можно логическим путем (как я уже говорил раньше и как докажу позже).

Второй тип идей особенно наглядно демонстрирует пользу нестандартного мышления, потому что главная его задача — найти лучший способ действий. Совершенно неверно думать, что творческое мышление всегда связано с риском. Творчество — это также новые догадки, свежее восприятие, позволяющее решить проблему быстро и легко.

Книга состоит из трех частей:

Часть I. Потребность в творческом мышлении

Часть II. Методы и приемы

Часть III. Применение творческого мышления

**Нет ничего более замечательного, чем рождение новой идеи.**

**Нет ничего прекраснее, чем видеть, как твоя идея приносит результат.**

**Нет ничего полезнее, чем новая идея, которая служит вашим целям.**

## Для чего написана эта книга

**К**акую пользу может извлечь для себя читатель из этой книги? Какие ценности он сможет «унести с собой»? Он может получить удовольствие от времени, проведенного наедине с книгой. Он может узнать что-то новое. Наконец, он может получить радостное подтверждение собственных взглядов и догадок.

Работая над этой книгой, я надеялся, что читатель сумеет вынести из нее тройную пользу. Другой вопрос, насколько мне это удалось.

Я надеюсь, что внимательный читатель приобретет:

- 1) понимание природы и логики творчества;
- 2) волю и стремление к творчеству;
- 3) специальные инструменты, приемы и методы.

### ПОНИМАНИЕ ПРИРОДЫ И ЛОГИКИ ТВОРЧЕСТВА

Творчество — сложный и запутанный предмет. Границы его размыты и простираются от изобретения нового колпачка для зубной пасты до Пятой симфонии Бетховена. Путаница начинается уже с трактовки самих слов «творческий» и «творчество».

На простейшем уровне «творчество» означает создание чего-то не существовавшего раньше. В этом смысле приготовление обеда — пример творчества. Затем мы оцениваем итог нашего труда, поэтому «новая» вещь должна иметь для нас ценность. С этого момента можно говорить о художественном творчестве, потому что творение художника — это нечто новое и ценное.

Одновременно мы уточняем, что продукт творчества не должен быть ни «очевидным», ни «легким». Он должен обладать какой-то уникальностью, редким достоинством, достижимым только исключительными усилиями.

Когда мы начинаем вводить концепцию «неожиданности» и «изменения», получаем еще одну точку зрения на творчество.

Есть художники, относящиеся к разряду «плодовитых стилистов». У таких мастеров выработался свой стиль восприятия и выражения. И то, и другое может иметь высокую ценность. Они работают внутри своего стиля. Поскольку ни одно произведение не повторяет предыдущее, каждое из них обладает новизной и ценностью. Поэтому мы справедливо называем этого художника творческой личностью. Но элемент изменения отсутствует.

Мне кажется, что исходное слово «творчество» описывает широкий диапазон различных навыков. В этой книге я не собираюсь касаться художественного творчества. Мне не раз приходилось слышать от писателей, композиторов, поэтов и рок-музыкантов о том, что они иногда используют мой метод нестандартного мышления. Это всегда приятно слышать, но моя цель состоит не в том, чтобы повышать творческий потенциал узкого круга людей искусства. Мой предмет — творческие навыки, необходимые для смены концепций и восприятия.

Можно относиться к творчеству, как к тайне. На наших глазах рождается изумительная идея, и мы не можем понять, как это происходит. Можно изучать и анализировать поведение творческих людей, но это немалого приблизит нас к разгадке, потому что часто такие люди сами не сознают, как работает их «механизм творчества».

Я предпочитаю обратиться непосредственно к поведению самоорганизующихся информационных систем. Характерной особенностью таких систем является их способность образовывать и использовать шаблоны — устойчивые модели способа восприятия и реакций. Анализируя действительное и возможное поведение таких систем, можно получить очень ясное представление о природе творчества. Покров таинственности исчезает, и мы шаг за шагом наблюдаем, как совершается этот процесс. Теперь можно придумать приемы, которые позволят еще больше повысить эффективность идей. В каком-то смысле мы получаем возможность

взглянуть на «логику» творчества. Это — логика шаблонных систем, как мы увидим позже. В ней нет никакой таинственности, и, чтобы ее понять, не нужно ничего принимать на веру. Секрет творчества не хранится в черном ящике с надписью «Это происходит здесь». Сущность творчества (или, более точно, нестандартного мышления) доступна пониманию каждого.

Много лет назад я выступал перед аудиторией, состоящей из 1200 научных работников компании «ЗМ» в Миннеаполисе. Думаю, там был почти весь их исследовательский отдел. Примерно восемь лет спустя начальник этого отдела рассказал моему другу, что моя речь повлияла на их исследования больше, чем что-либо, чем они занимались до сих пор. Аудитория состояла из «технарей» — инженеров-электронщиков, физиков, химиков и т. д. В большинстве своем такие люди склонны верить в то, что творчество хорошо для рекламщиков, создателей упаковки, дизайнеров, специалистов в области маркетинга, но оно вовсе необязательно там, где всем управляют строгие числа и законы физики. Но, как только они смогли увидеть «логику» творчества как способ поведения шаблонных систем, их отношение немедленно изменилось.

Это очень важный момент, потому что множество людей признают ценность новых нестандартных идей, но оказываются неготовыми принять необходимость творчества, если эта необходимость остается на уровне лозунга. Но стоит им увидеть действительную логическую необходимость в творчестве, объясненную с помощью логики, — отношение радикально меняется.

Понимание логики творчества само по себе не сделает вас творческой личностью. Но оно способно убедить в необходимости творчества и позволяет понять принцип действия определенных приемов нестандартного мышления и то, почему на первый взгляд алогичные приемы на самом деле абсолютно логичны в рамках логики шаблонных систем. И, наконец, понимание логики творчества мотивирует личность к действиям в этом направлении.

Некоторые люди утверждают, что их не интересует логика творчества, и стремятся поскорее освоить прак-

тические приемы. Это ошибка, потому что метод нельзя использовать достаточно эффективно, если вы не знаете, какой принцип лежит в его основе. Те учителя, которые трактуют приемы творчества как набор инструментов на все случаи жизни, не должны удивляться, если их студенты станут воспринимать эти приемы как хитрый фокус, и ничего больше.

## ЦЕЛЬ И СТРЕМЛЕНИЕ

Цель и стремление связаны с мотивацией. Это готовность человека остановиться, сконцентрироваться на определенной проблеме и немного подумать. В этот момент ему, пожалуй, не нужны никакие специфические методы. Все, что требуется, — это время, усилия и концентрация. Это и означает волю к творчеству.

В вестибюле оперного театра в Мельбурне ко мне подошел молодой человек, представившийся как Джон Бертран. Он рассказал мне о том, что был капитаном австралийской яхты, выступавшей в гонках на Кубок Америки. Этот Кубок за всю его 130-летнюю историю ни разу не покидал Соединенные Штаты. Джон Бертран рассказал мне, как он и его команда шаг за шагом концентрировались на всех моментах предстоящих соревнований, чтобы найти свежие идеи. Самой обещающей оказалась мысль изменить конструкцию кила. Впервые Кубок Америки уплыл в далекую Австралию. Это классический пример готовности найти новую идею, применить нестандартное мышление.

Другой пример также родом из Австралии. Эту историю рассказал одному из моих друзей основатель компании «Рэд тэлефон компани». Красные телефоны — это таксофоны, отвечающие самым высоким стандартам. В то время эта телефонная сеть принадлежала частной фирме. (Позже она была куплена государственной компанией «Аустралиэн тэлефон».) Проблема заключалась в том, что в Австралии телефонные разговоры не ограничены по времени; за ту же начальную стоимость человек может говорить очень долго. Долгие разговоры уменьшали доходы фирмы, потому что те, кто хотел сделать несколько коротких звонков, не могли

дождаться своей очереди. Компания же получала оплату в зависимости от количества звонков, а не от разговорного времени. Я думаю, что глава «Рэд телефон компани» читал мою первую книгу о нестандартном мышлении. Он поставил перед собой задачу — сделать телефонные разговоры короче. Все очевидные способы — ограничение времени или введение дополнительной повременной оплаты — были отброшены с самого начала, потому что это поставило бы «Рэд телефон компани» в невыгодное положение по сравнению с конкурентами.

В конце концов он нашел подходящее решение. Он договорился с производителями телефонных трубок, чтобы те вкладывали в рукоятки кусок свинца. Трубка стала такой тяжелой, что долгий разговор сделался утомительным. Похоже, эта идея сработала, потому что и по сей день их телефоны необычайно тяжелы.

Остановиться и подумать над проблемой, желая найти новое решение, — этот навык ценен уже сам по себе, даже тогда, когда вы не применяете специальных приемов нестандартного мышления.

Такая мотивация возникает из понимания ценности новых идей и творческих возможностей человеческого разума.

Бывает, что новую идею найти не удастся. Но в конечном счете привычка останавливаться и совершать мысленное усилие, чтобы найти эту идею, окупится сторицей.

## ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ

Прочтя вторую часть книги, вы получите в свое распоряжение специальные инструменты, которые помогут вам генерировать новые идеи. Конечно, насколько вы овладеете этими инструментами, зависит от практики. Чем чаще вы станете их использовать, тем отточеннее будет ваше мастерство. Все мы знаем, что одни люди справляются с работой лучше, чем другие. Это всегда вопрос мастерства. Тем не менее, приложив труд и терпение, каждый может научиться мыслить творчески.

Я хочу еще раз подчеркнуть, что эти инструменты очень конкретны. Их можно применять для решения проблем так же определенно, как вы применяете молоток, чтобы забивать гвозди. Они никак не связаны с такими неопределенными материями, как вдохновение или состояние духа. Вы можете использовать эти инструменты так же, как складываете цифры в столбик, заранее зная, что через некоторое время получите ответ.

Мне часто приходилось слышать от очень талантливых людей, что в большинстве случаев они, как правило, полагаются на свой «природный» творческий потенциал, если нуждаются в новой идее. Но, когда идея должна быть исключительной, они предпочитают использовать более надежный систематический подход и пускают в дело инструменты нестандартного мышления. Мой личный опыт подтверждает это. Всякий раз, когда я решительно и настойчиво применяю свои методы, в результате почти всегда получаю итог, от которого сам прихожу в изумление. Поэтому мои методы — это не просто поддержка для тех, кто не может двигаться; они полезны даже тем, кто и без того обладает высоким творческим потенциалом. Справедливости ради следует отметить, что, если голова уже полна всевозможных идей, требуются немалые усилия и самодисциплина, чтобы последовательно применить инструменты.

Многие практики, занятые вопросами творчества, рассматривают его как продукт вдохновения. Если вы преодолете внутренние ограничения, то станете человеком творческим. Если вы научитесь использовать свое правое полушарие, то станете человеком творческим. Если вы доверитесь интуиции, то станете человеком творческим. Если вы достигнете состояния «тета» — то станете человеком творческим. Ударение делается на измененных психических состояниях. Временами такие состояния действительно могут привести к результату, но того же результата можно гораздо надежнее добиться, систематически используя конкретные инструменты. Измененные психические состояния действительно могут вызвать провокационную идею, но эту же идею можно получить целенаправленно, применяя провоцирующие инструменты и слово «ПРО».

Когда много лет назад я изобрел основные инструменты нестандартного мышления, их немедленно начали заимствовать и коверкать. Даже весьма престижные организации не считают для себя зазорным заимствовать методы и разработки, не ссылаясь на источник. Например, слово «ПРО» давно уже нашло широкое применение.

Одна из задач этой книги — очистить инструменты от прилипших к ним посторонних примесей, чтобы стал понятен принцип их работы.

Поэтому читатель должен проявить терпение и готовность, чтобы освоить некоторые базовые методы нестандартного мышления. Затем ему потребуются мотивация и воля, чтобы применить эти методы на практике. Именно сильная мотивация (и способности лидера) отличала Питера Уйберроса. Недостаточно просто освоить работу с инструментом и больше никогда к нему не прикасаться.

Некоторые методы, такие как метод шести шляп, давно нашли широкое применение в крупнейших корпорациях мира.

Третья часть книги посвящена практическому применению творческого мышления и описывает ситуации и условия, облегчающие применение мыслительных инструментов.



# *Теоретическая потребность в творчестве*

Самое замечательное свойство человеческого разума — юмор.

Я говорил это множество раз и повторяю снова, без малейшей иронии. Юмор гораздо лучше, чем другие, психические реакции и проявления умственной деятельности: он проявляет природу связанных с восприятием информационных (самоорганизующихся) систем.

Юмор не только выявляет природу таких систем, но и показывает, как один способ восприятия может внезапно видоизмениться в другой. Это и есть сущность творчества.

То пренебрежение, которое всегда выказывали по отношению к юмору традиционные философия, психология, информатика и математика, лишней раз подтверждает, что эти науки занимались исключительно пассивными, управляемыми извне информационными системами. Лишь совсем недавно математики заинтересовались нелинейными и нестабильными системами (хаос, теория катастроф и т. д.).

Прежде всего проведем четкое различие между двумя очень обширными типами информационных систем — пассивными и активными. В пассивных системах информация и записывающая поверхность инертны или пассивны. Вся деятельность исходит от внешнего источника, который доставляет информацию и распределяет ее. В активных системах как информация, так и воспринимающая поверхность активны, и информация организует себя сама, без помощи извне. Вот почему такие системы называются «самоорганизующимися».

Представьте себе стол, на котором лежат небольшие шарики (например, подшипники). Вас попросили расположить шарики ровными рядами, и вы исполнили задачу. В данном случае вы являетесь внешним орга-

низатором. Рисунки 1.1 и 1.2 показывают состояние системы до и после вашей организующей деятельности.

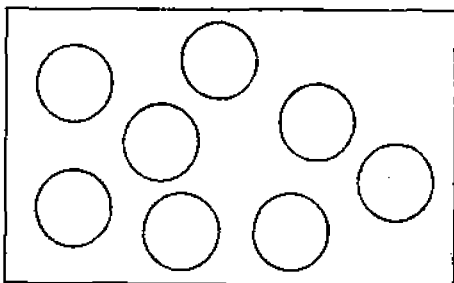


Рисунок 1.1

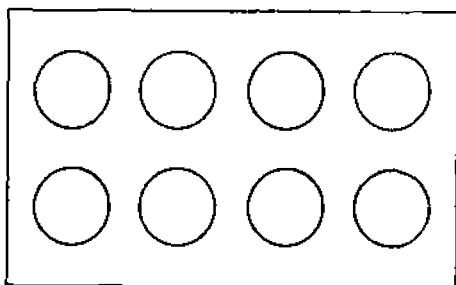


Рисунок 1.2

Теперь представьте, что вместо гладкого стола мы имеем поверхность с двумя желобами, как показано на рисунке 1.3. Теперь, если просто высыпать шарики на эту поверхность, они *сами расположатся* двумя ров-

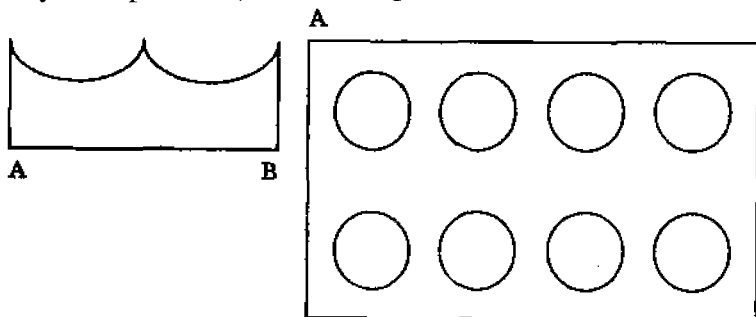


Рисунок 1.3

Б

ными рядами на дне желобов. В этом случае вы не были внешним организатором. В этом не было необходимости, потому что мы имеем дело с самоорганизующейся системой.

Конечно, вы можете возразить, что на самом деле организатором системы является тот, кто сделал желобы на поверхности. Это совершенно справедливо. Но допустим, что желобы возникли в результате ударов о поверхность предыдущих шариков. Теперь мы на самом деле имеем дело с самоорганизующейся системой.

Примеры таких систем можно найти на каждом шагу. Дождевая вода собирается в ручьи, ручьи образуют реки, которые, в свою очередь, формируют ландшафт. Как только вода проторила себе дорогу, следующие дожди будут стекать в те же ручьи и реки. Таким образом, дождь, взаимодействуя с ландшафтом, формирует каналы, которые затем определяют, куда будут стекать все последующие дожди.

Давным-давно, в 1969 году, я сопоставил две простейшие модели, сделанные из полотенца. В первом случае на полотенце выливали ложку чернил. В данном случае полотенце представляло собой пассивную систему. В том же месте, где мы разлили чернила, появлялось чернильное пятно. Во втором случае полотенце покрывали тонким слоем желатина и выливали на желатин разогретые чернила. Вскоре чернила растапливали желатин и растекались по полотенцу, образуя сеть каналов точно так, как дождь формирует сеть ручьев и рек. Желатин превратил систему в самоорганизующуюся.

В книгах «Механизм мышления» и «Я прав — ты не прав» я детально описал, каким образом поступающая в мозг информация образует временно стабильные состояния, которые складываются затем в привычные последовательности. В этом положении нет ничего магического или таинственного. Это обычный способ функционирования нервной системы (neural network — специфические связи между нервными клетками) мозга. Идея, впервые выдвинутая в 1969 году, была затем подхвачена такими учеными, как Джон Хопфилд из Калифорнийского технологического института, который обратился к этой теме в 1979 году. Профессор Гелл Манн,

получивший Нобелевскую премию за открытие кварка, как-то сказал мне, что в книге «Механизм мышления» я описал определенные типы систем за восемь лет до того, как это сделали математики.

Те, кто хотел бы более подробно узнать, как просто нейронные сети позволяют информации самоорганизовываться в шаблоны, должны прочесть две упомянутые книги, а также другие работы в этой области.

Мы же, не вдаваясь в детали, просто рассмотрим систему, в которой поступающая информация образует последовательность. Со временем эта последовательность становится предпочтительным каналом — шаблоном. Нейрохимики и нейрофизиологи спорят, какие именно энзимы вовлечены в этот процесс, но для нас важна общая картина.

Образование шаблонов очень полезно, потому что позволяет нам «распознавать» явления. Как только шаблон оказывается задетым, мы следуем по этому пути и оцениваем событие с позиций нашего предыдущего опыта. Простой шаблон изображен на рисунке 1.4.

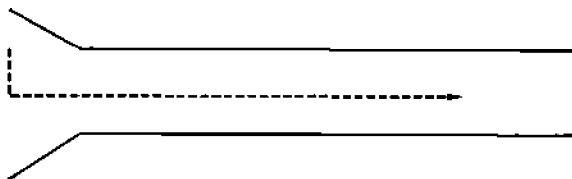


Рисунок 1.4

Трудность заключается в том, что, для того чтобы распознать и обработать все возможные ситуации, потребовалось бы огромное количество простых шаблонов. Поэтому любая новая ситуация, которая не подходит полностью ни под один шаблон, должна предварительно подвергнуться анализу. Мозг справляется с этой проблемой очень просто.

Как и реки, шаблоны имеют большую область «водосбора». Это означает, что любое новое явление внутри области водосбора нестабильно и будет «притягиваться» установившимися шаблонами. Это следует непосредственно из того, как просто и быстро мы меняем поведение в зависимости от ситуации. То, что компью-

тер делает с таким трудом (распознавание шаблонов), мозг осуществляет мгновенно и автоматически. Область «водосбора» изображена на рисунке 1.5 в виде воронки.

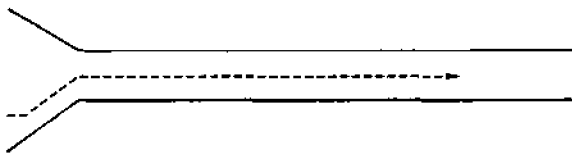


Рисунок 1.5

Таким образом, всякий раз, глядя на мир, мы готовы увидеть его в определениях существующих, привычных шаблонов (рисунок 1.6). Вот почему восприятие так важно для нас и так полезно. При таком положении вещей мы редко оказываемся в проигрыше. Мы можем распознать большинство ситуаций. Но именно по этой причине анализ информации не способен породить новую идею. Мозг может увидеть только то, что он готов увидеть (существующие шаблоны). Поэтому, анализируя данные, мы можем только предлагать уже имеющиеся у нас идеи. Это важный момент, к которому мы вернемся позже.

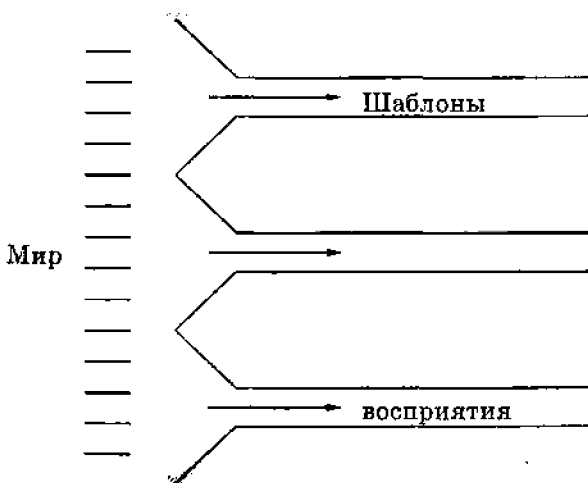
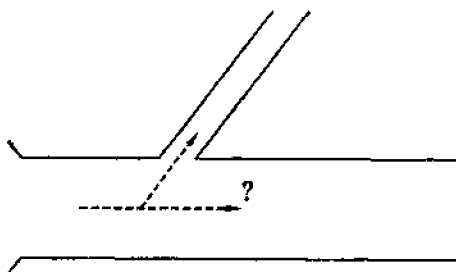


Рисунок 1.6

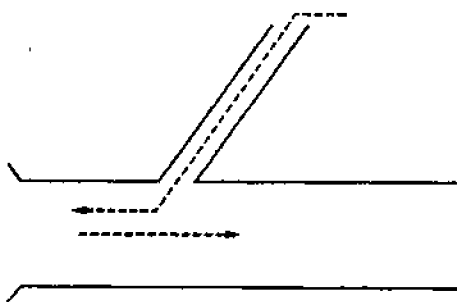
Я хочу подчеркнуть, что образование и использование шаблонов — замечательное и чрезвычайно важное свойство мозга. Без него жизнь была бы невозможна. Восприятие — это процесс образования и использования этих шаблонов.

Но что получается, если по ходу шаблона встречается ответвление (рисунок 1.7)? Должны ли мы останавливаться и проверять каждый боковой ход? Если бы это было так, жизнь оказалась бы замедленной. На практике такой ситуации никогда не возникает. Главный путь подавляет все прочие, которые на какое-то мгновение исчезают. Поэтому информация быстро и уверенно передается по главному каналу.



**Рисунок 1.7**

Если, тем не менее, мы попали в боковое ответвление с противоположного конца, то можем двигаться по нему до начальной точки. Этот процесс показан на рисунке 1.8.



**Рисунок 1.8**

Итак, мы подошли к понятию классической асимметрии шаблонов. Как показано на рисунке 1.9, путь от В до А — прямой и короткий, но путь от А до В может оказаться гораздо длиннее и запутаннее.

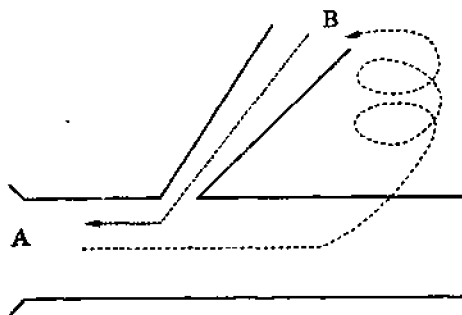


Рисунок 1.9

Именно явление асимметрии лежит в основе и юмора, и творчества.

Рассказывая шутку, мы движемся по главному пути. Внезапно мы перескакиваем в конец бокового ответвления и немедленно видим боковой ход, который могли бы избрать, если бы двигались неспеша.

— Если бы я была вашей женой, то подсыпала бы вам в кофе яду.

— Если бы я был вашим мужем, то этот кофе выпил бы.

(Этот диалог приписывается Уинстону Черчиллю и леди Эскуит.)

— Ударь меня! Ну пожалуйста! — просит мазохист.

— Ни за что, — ухмыляясь, отвечает садист.

— Ах, спасибо!

В обоих случаях мысль движется по одному пути и вдруг, после мгновенной паузы, срывается в обратном направлении, но по другому пути, как показано на рисунке 1.10.

Возвращаясь на свое место в самолете, я ударился головой о крышку багажника, расположенного над головой. Когда я сел, сосед сказал мне:

— Я тоже ударился об этот багажник. Он расположен слишком низко.

— Напротив, — ответил я. — Все дело в том, что он расположен слишком высоко.

Хотя в этом диалоге нет ничего забавного, здесь присутствует тот же внезапный переход — переключение восприятия, которое порой может оказаться весьма полезным. Если бы багажник был размещен действительно слишком низко, каждый сразу бы увидел, что он может удариться головой. Если бы багажник был размещен очень высоко — не имело бы значения, наклоняете вы голову или нет. Но если багажник размещен недостаточно высоко — так, что вы не вспомните о необходимости наклонить голову, — вы непременно набьете шишку.

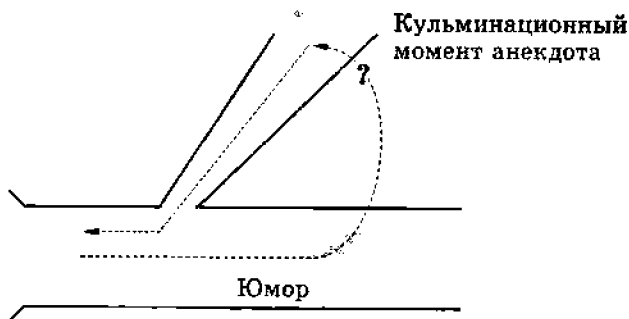


Рисунок 1.10

## МОДЕЛЬ ТВОРЧЕСТВА

Та же модель асимметричных шаблонов объясняет и возникновение творческих идей. Временная последовательность опыта образует привычный способ восприятия. Мы привыкаем видеть вещи в определенном свете и ожидаем, что события станут происходить так-то и так-то. Если каким-то образом нам удастся сойти с главного пути и проникнуть «с черного хода» на боковое ответвление, мы сможем двигаться в обратном направлении и пережить «творческое озарение» или выудить новую идею, как показано на рисунке 1.11.



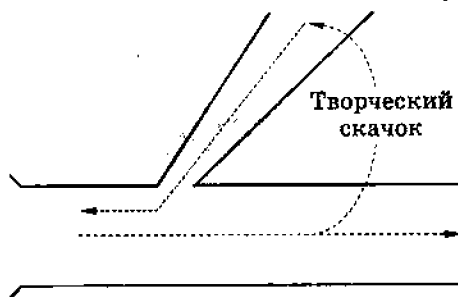


Рисунок 1.11

Но как «сорваться» с привычного пути, чтобы попасть в то место, где рождаются идеи? Именно для этого и служат приемы провокационных идей. Они помогают нам уйти с главного пути и повышают наши шансы попасть в один из боковых ходов. Это «поперечное» движение составляет основу термина «нестандартное мышление», который означает, что мысль движется не вдоль привычных шаблонов, а наперерез им, пересекая боковые ответвления.

На примере той же модели можно понять, почему любая творческая идея обязательно должна обладать внутренней логикой. Если бы, выпрыгнув из нашего шаблона в поисках новой идеи, мы оказались бы в точке С, не имеющей связи с шаблоном, не смогли бы применить эту идею к существующей системе ценностей. Мы бы не смогли определить, на самом ли деле эта идея сумасшедшая или ее просто невозможно распознать при существующем уровне (шаблоне) знаний. Поэтому мы в состоянии оценить только те идеи, которые имеют логическую обратную связь с основным шаблоном. Более того, отсюда следует, что все ценные творческие идеи должны обладать внутренней логикой. Проще говоря, слово «ценный» автоматически означает «внутренне логичный».

Итак, мозг — это замечательное устройство, позволяющее входящей информации самопроизвольно выстраивать шаблоны. Как только такие шаблоны, каждый со своей областью «водосбора», созданы, мы начи-

наем использовать их в процессе, называемом «восприятие». Шаблоны несимметричны. Эта асимметрия дает начало как юмору, так и творчеству.

Так выглядит логическое обоснование творческой необходимости. Это логика самоорганизующихся шаблонных систем.

Есть и другой аргумент в пользу этой необходимости; некоторым он покажется более простым для понимания. Однако восприимчивые люди заметят, что этот второй аргумент — не что иное, как первый, но выраженный в другом контексте.

## ЛОВУШКА ВРЕМЕННОЙ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ

Вообразите систему, последовательно накапливающую информацию. Информация не дается вся сразу, она отпускается по крохам. Предположим, что в каждое мгновение система пытается получить максимальную пользу от доступной информации. Очевидно, что к такого рода системам можно отнести отдельные личности, организации, объединения, культуры и т. д. Информации становится все больше и больше, и система постоянно стремится найти ей лучшее применение.

Давайте сыграем в простую игру, где в качестве информации нам выдаются буквы — по одной через определенные промежутки времени. Задача состоит в том, чтобы составить новое слово.

- Первая буква — О.
- За ней следует Р — ОР (в смысле «крик»).
- Следующая С. Поставим ее спереди, получаем СОР.
- Следующая Т — СОРТ.

Пока что новая информация легко добавляется к существующим структурам.

- Следующая буква — Е. Невозможно получить новое слово, просто прибавив эту букву к уже существующим. Для того чтобы решить задачу, нужно вернуться назад и разрушить сложившиеся

структуры, переставив буквы так, чтобы получилось новое слово — ОСЕТР.

На этом простом примере мы можем видеть, как временная последовательность поступления информации образует структуры, которые затем должны быть разрушены, чтобы можно было реорганизовать элементы по-новому. Этот процесс может служить вполне приемлемой моделью творчества. Только творческий метод позволяет таким системам развиваться.

Можно возразить, что на каждой стадии можно сперва разрушить систему, затем добавить к ней новую букву и из этого набора составить новое слово. В реальной жизни, конечно, невозможно разрушить все существующие концепции, взгляды или слова, чтобы затем из старой и новой информации сложить нечто новое, наилучшее.

В конце концов, реальная информация не так хорошо разбивается на части, как буквы в нашей игре. Представьте, например, что О и Р так долго стояли рядом, что срослись и уже не поддаются разъединению. Так же сопротивляются расчленению и привычные, базовые взгляды.

Творчество необходимо нам затем, чтобы разрушить временные структуры, установленные конкретной последовательностью нашего опыта.

Мне кажется, вдумчивый читатель заметит, что эффект временной последовательности — это тот же эффект шаблона. Именно временная последовательность опыта создает привычные шаблоны восприятия. Для того чтобы уложить элементы в новую последовательность, нужно освободиться от влияния этих шаблонов.

Большинство легко соглашаются с этими доводами. Сложности начинаются тогда, когда человек поверит, что перетасовать фрагменты и сложить из них новое целое — легче легкого.

Такая задача может показаться простой, если мы имеем дело с настольной моделью пассивной информационной системы; но в самоорганизующихся системах это чрезвычайно трудно, потому что здесь информация представлена уже не отдельными элементами, она ста-

ла интегрированной частью шаблона. Изменить шаблон так же трудно, как по своему усмотрению присвоить слову новое значение. Слова — это шаблоны опыта и восприятия.

Таким образом, мы видим, что существует абсолютная потребность в творчестве в любой самоорганизующейся системе и вообще в любой системе, где новая информация интегрируется в существующую.

Если бы человеческий мозг был устроен по принципу библиотеки, он просто расставлял бы новую информацию на свободных полках, безо всяких попыток интегрировать ее в существующую систему. При этом новая информация лишалась бы всякой ценности. Именно так мы и поступаем, игнорируя свой творческий потенциал, в результате чего разнообразные сведения оседают в нашем мозгу бесполезным хламом.

Творчество — не просто способ делать работу лучше. Без него мы не в состоянии полностью использовать уже доступную информацию и накопленный опыт, замкнутые в старых структурах, шаблонах, концепциях и способах восприятия.

## *Практическая потребность в творчестве*

Страховое дело — очень консервативный и строго регламентированный бизнес, подчиненный многовековым традициям. В один прекрасный день Рон Барбаро, управляющий канадским филиалом «Пруденшл» и последовательный приверженец нестандартного мышления, задал себе провокационный вопрос: почему бы не выплачивать часть суммы клиенту, застраховавшему свою жизнь, еще до того, как он умрет? В результате родилась концепция, названная «польза при жизни»: любой держатель соответствующего полиса в случае серьезной болезни мог сразу получить 75% от той суммы, которая причиталась бы наследникам после его смерти. Эта концепция завоевала большую популярность и была немедленно подхвачена другими страховыми компаниями, потому что делала страхование жизни гораздо привлекательнее для клиента, обращая его частично в страхование на случай тяжелой болезни. Благодаря выдвижению и разработке этой идеи Рон Барбаро вскоре был избран президентом «Пруденшл иншуранс» (США).

Тони О'Рейли, управляющий фирмой «Хейнц», производящей консервы из тунца, рассказал, как в результате политики снижения производительных затрат количество рабочих сократилось настолько, что оставшиеся не успевали обрабатывать тушки дочиста, и слишком много мяса оставалось на костях. Когда штат увеличили, цены на консервы снова подскочили, но сырье теперь обрабатывалось так тщательно, что это с лихвой покрывало дополнительные затраты.

Сингапур — одна из стран, последовательно стремящихся к успеху. Около 20% бюджета правительство расходует на образование. В 1965 году ВВП Сингапура составлял 970 миллионов долларов; сегодня он равняется примерно 23 миллиардам. Всякий раз, когда я

приезжал в Сингапур, мои семинары привлекали огромную аудиторию. При этом я всегда сталкивался с одной проблемой. Эффективность семинара в значительной степени зависит от активного участия аудитории — слушатели должны выдвигать идеи, альтернативы, высказывать мнения. В европейских странах я никогда не испытываю недостатка в обратной связи, потому что каждый участник семинара знает, что его (или ее) мнение и идея — самые лучшие и правильные. Но когда ведешь занятия в Сингапуре, может показаться, что никто из слушателей не желает высказаться. Когда дело касается такого тонкого предмета, как творчество, нельзя просто указать на человека и потребовать от него, чтобы он высказал творческую идею.

Я решил применить к данному случаю классический метод случайного слова. Глядя на секундную стрелку часов, я проводил пальцем руки по списку из шестидесяти слов. В нужный момент времени я остановился и взглянул на список. Палец указывал на слово «ружье», что немедленно подсказывало мне, что моя задача связана с выбором цели. Стреляя наугад, трудно надеяться, что подстрелишь дичь. Так у меня возникла идея пронумеровать столы и рабочие места в аудитории. Теперь я мог попросить высказаться участника, сидящего за столом номер двенадцать, место четыре. Ответная реакция была превосходной, и теперь я мог иметь столько обратной связи, сколько хотел. Оказалось, что участники семинара вовсе не страдали излишней застенчивостью. Просто они считали невежливым выставлять себя напоказ. Пронумеровав места, я тем самым придал каждому из слушателей официальный статус, и теперь они были счастливы поделиться своими мыслями.

Итальянская фирма «Бенеттон» — компания, преуспевшая в весьма конкурентном бизнесе. Ее основатели — три брата и сестра. Один из братьев был до этого простым бухгалтером, а сестра работала белошвейкой. Сегодня у них около 3000 магазинов во всем мире, а капитал компании оценивается в 2 миллиарда долларов. Успех компании принесли несколько сильных концепций. Традиционно швейная промышленность изго-

тавливают одежду и стремятся заинтересовать оптовых покупателей своими изделиями. Вместо этого хозяева «Бенеттон» решили выйти непосредственно на покупателя, открыв сеть маленьких простых магазинов. Кроме того, они решили продавать «цвет», а не «фасон». Поэтому готовая одежда сохраняла естественный цвет ткани. Если покупатели начинали покупать красную одежду, изделия немедленно красились в красный цвет, если популярным становился лиловый цвет — одежда становилась лиловой. Компьютерный анализ спроса позволял реагировать на покупательский спрос почти так же гибко, как если бы одежда шилась на заказ.

Каждый из этих четырех примеров отражает какой-либо аспект практической необходимости в творчестве.

В случае с семинаром у меня не было стандартного способа разрешения проблемы. Если стандартного решения не существует или оно недоступно, возникает практическая необходимость в нестандартном подходе.

В истории с фабрикой по переработке тунца программа сокращения себестоимости нанесла предприятию ущерб. Нет ничего проще, чем снизить затраты на производство, уволив часть рабочих и надеясь на то, что оставшиеся сумеют справиться своими силами. Сегодня такой подход признан опасным и неэффективным. Прежде чем решиться на такой шаг, нужно тщательно пересмотреть существующее положение и, возможно, реорганизовать производство. Для этого может пригодиться нестандартный подход.

Пример «Бенеттон» наглядно показывает, какую роль могут сыграть новые концепции в условиях высокой конкуренции. Уже недостаточно делать просто хорошо — нужно делать иначе.

Самый первый пример доказывает, что даже в самом традиционном бизнесе возможно создать сильную идею, открывающую новые возможности. У Рона Барбаро не было необходимости разрабатывать новую концепцию страхования. Но он относится к тому сорту людей, которые не могут не придумывать и поэтому постоянно открывают все новые возможности.

Итак, практическая потребность в творчестве возникает в двух случаях:

1. Когда существует реальная потребность в новой идее и мы не можем двигаться без нее дальше. Это могут быть проблема, кризис или конфликт. Все другие попытки разрешить вопрос потерпели неудачу. Нестандартный подход — единственная надежда.
2. Когда нет насущной необходимости в новой идее, но такая идея может принести новые возможности, преимущества и выгоды.

## ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА И СНИЖЕНИЯ ЦЕН

Многие организации уделяют снижению цен первостепенное значение. Часто достаточно хорошо проанализировать ситуацию, чтобы найти дополнительные ресурсы снижения себестоимости. Но иногда встречаются ситуации, когда требуется нестандартный подход.

Часто оказывается, что для снижения цен нужно перестроить или видоизменить некоторые функции. Можно купить более дешевое сырье, но можно найти более экономный способ использования дорогого сырья. Ошибочно думать, что снижение цен — всего лишь аналитическая процедура.

Способ действия может оказаться гораздо важнее количества вложенного труда.

Фирма, которая оплачивала огромные счета за ремонт своего мотоциклетного парка, продала мотоциклы сотрудникам, которые на них ездили, и выплатила им деньги на обслуживание и ремонт. Экономия оказалась существенной.

Те же рассуждения относятся и к программам повышения качества. И в этом случае нестандартный подход часто оказывается совершенно необходимым.

Не следует забывать, что традиционное производство традиционных продуктов, но с большим качеством — далеко не лучший путь. Возможно, вам потребуется изменить способ действий. Программы повышения качества часто уводят в неверном направлении, потому что они исходят из того, что привычный способ действий — наилучший и все, что требуется, — поднять качество исполнения. Но как бы вы ни повышали вир-



туозность заученных действий, это не научит вас делать иначе. Так мы лишь девальвируем понятие «качество», наделяя его значением «то, что нужно сделать», забывая о качественном изменении слова «сделать».

Еще один популярный вид программ — программы «непрерывной модернизации». Очевидно, что время от времени усовершенствование производства требует творческой мысли. Если что-то постоянно делается заведенным порядком, возможно, нужно решиться изменить этот порядок. Модернизация — одна из важнейших областей использования творческого мышления.

Итак, всякий раз, когда ситуация вынуждает нас задуматься, мы испытываем потребность в информации, анализе и творческом мышлении. Любое мышление, выходящее за рамки механической рутинной операции, основано на двух базовых составляющих — на концепциях и восприятии.

## КОНСЕРВАТИВНЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ

Хотя об этом не принято говорить, но большинство руководителей производства придерживаются чрезвычайно консервативного взгляда на свою профессию. Они считают, что главная задача менеджера — сохранять существующее положение вещей и решать проблемы по мере их возникновения. Заботиться же о продукции или стратегии финансирования должен кто-то другой. Такой стиль управления влечет за собой большой риск и возможность провала.

Успех любой организации зависит от активного маркетинга или прочной позиции, занятой в своей нише. В сочетании с компетентным управлением это составляет беспроблемный вариант.

Консервативное управление в значительной степени ориентировано на решение проблем. Если возникают трудности, их надо решать. Если все идет как обычно, значит, ничего делать не надо.

К сожалению, в условиях жестокой конкурентной борьбы такая концепция больше себя не оправдывает. Пока вы стремитесь упрочить существующее положение вещей, ваши соперники уходят далеко вперед.

Но даже при таком стиле управления постоянно возникает необходимость в творчестве, потому что проблемы всегда возникают время от времени. Это всего лишь «сохраняющая» сторона творчества. Разрешать проблемы по мере их возникновения, как правило, недостаточно для того, чтобы организация могла выжить.

## СОРЕВНОВАНИЕ И НАД-СОРЕВНОВАНИЕ

Даже классическая конкурентная борьба становится частью профессии менеджера. Нужно сражаться с противниками категориями цены, качества, потребления и продвижения товаров. Нужна дифференциация товаров и маркетинговые инициативы.

В книге «Над-соревнование» я рассуждал о том, что в будущем место соревнования займет над-соревнование. Слово «соревнование» означает, что ваши конкуренты бегут рядом с вами, участвуя в одной и той же гонке. Ваше поведение в значительной степени определяется поведением ваших соперников. «Над-соревнование» означает, что вы выходите за границы беговой дорожки и создаете свою собственную игру. Такой вид конкуренции приведет к образованию нового типа монополии — «монополии ценности».

Эти новые монополии в значительной степени будут основываться на концепции «интегрированного (совокупного) качества». Например, автомобиль давно уже перестал быть просто набором деталей и механизмов. Его совокупная ценность включает в себя возможность продать, купить и застраховать автомобиль, его безопасность, защищенность от угона. Совокупная ценность включает в себя также возможность парковки в городах. Как-то я предложил руководству английского отделения «Форд» купить компанию, владеющую большинством стоянок в городских центрах Британских островов, чтобы затем предоставить льготы при парковке на этих стоянках автомобилям своей фирмы. В Японии «Хонда» и «Ниссан» тут же подхватили эту идею, и я не удивлюсь, если они распространят ее по всему миру.

На первом этапе ключевыми словами бизнеса были «продукт или услуга».

На втором — «соревнование».

Третий этап будет определяться выражением «совокупная ценность».

Над-соревнование будет в большой степени зависеть от концепций, создать которые можно будет только с помощью эффективной творческой мысли.

## ДРУГИЕ ОБЛАСТИ

Я не случайно обратил особое внимание на бизнес. Мой опыт убеждает меня в том, что среди деловых людей интерес к творческому мышлению наиболее высок. Я верю, что это только начало. Пройдет немного времени, и все остальные поймут, что без нестандартного мышления и новых концепций движение вперед невозможно.

Новые концепции нужны правительствам и руководителям.

Новые концепции нужны экономике.

Новые концепции нужны системе образования.

Новые концепции нужны полицейским и законодателям.

Новые концепции нужны системе здравоохранения.

Новые концепции нужны при разрешении конфликтов.

Новые концепции нужны в деле охраны окружающей среды.

Новые концепции нужны для того, чтобы предотвратить третью мировую войну.

Есть ли такая область, которая не выиграла бы от творческого мышления, новых концепций и нового восприятия?

Что для этого делается? В некоторых областях есть интересные инициативы, но в целом в обществе по-прежнему преобладает убеждение в том, что все, что нужно, — это тщательный анализ, соответствующая информация и доводы, основанные на опыте. Я с этим не согласен.

# Информация и творчество

Каковы отношения между информацией и творчеством? Это важный и фундаментальный вопрос, потому что большинство людей верят, что достаточная информация, подкрепленная компетентным анализом и завершенная логическим решением, — это все, что нужно, и нет никакой необходимости в творчестве. Даже те, кто на словах признает значение творчества, на деле ведут себя совершенно противоположным образом.

Если вы хотите попасть на самолет из Нью-Йорка в Лондон, лучше всего обратиться к расписанию или к своему агенту. Если вы хотите вылечить болезнь с помощью антибиотика, нужно определить тип вируса, вызвавшего заболевание. Затем нужно проверить чувствительность больного к антибиотикам. Размышления и предположения не могут заменить информацию. Если нам нужны точные сведения, мы должны их получить.

Конечно, в некоторых ситуациях обладание точной и достаточной информацией — это все, что нужно. Но шансы получить такую информацию чрезвычайно малы. Тем не менее мы заключаем, что чем больше мы знаем, тем меньше можем думать. Напротив, потребность в мышлении становится все больше и больше, потому что нам приходится осмысливать поступающую информацию.

Если приходится думать для того, чтобы осмыслить полученную информацию, то, конечно, это аналитический тип мышления. Когда же возникает потребность в мышлении творческом?

Большинство чиновников, многие ученые и почти все выпускники школ бизнеса верят, что если собрать достаточное количество данных, то в конце концов из них родится новая идея. К сожалению, эта вера совершенно ошибочна. Мозг может видеть только то, что он готов видеть. Анализ данных позволяет аналитику

выбирать из уже имеющихся в его (или ее) репертуаре идей ту, которая более всего подходит к данному случаю. Но анализ данных не может спровоцировать рождение новой идеи (см. с. 348—349). Если вы действительно хотите придумать нечто новое, то должны искать это не во внешних данных, а в собственной голове и затем проверить вашу догадку, сравнив ее с внешними данными.

## ОБЪЯСНЕНИЕ

Ученый ищет объяснения феномена: например, почему происходят внезапные вспышки увеличения численности саранчи? Компьютерная система дает сбой, и аналитик ищет, куда закралась ошибка. Продажа гамбургеров неожиданно упала — совет директоров ищет объяснения и пытается предусмотреть дальнейшее развитие событий.

Нам часто бывает необходимо понять, как будут развиваться события, чтобы предпринять соответствующие действия. Мы ищем информацию, которая может дать ключи к пониманию ситуации. Затем мы выдвигаем гипотезу.

В некоторых своих работах я писал о том, какой вред нанесла культуре Запада классическая греческая философия (банда трех), определившая главенствующую роль логических аргументов, критического мышления и в целом негативную ориентацию. В то же время справедливо будет признать, что «гипотеза» — тоже изобретение древнегреческой философии и ценный вклад в человеческое мышление. Это не так очевидно, как может показаться. Китайская технология достигла очень высокого уровня развития уже две тысячи лет назад, но затем развитие ее прекратилось, потому что китайская культура не смогла за всю свою историю разработать концепцию гипотезы. После того как философы Древнего Китая описали и снабдили ярлыками все явления мира, в нем уже не осталось места для провокационных идей или предположений. Возможно, китайцы не смогли разработать концепцию гипотезы, потому что у них никогда не было концепции Бога как

творца мира. Гипотеза — это всего лишь предположение о том, в чем заключается исходный проект.

Гипотеза — это догадка или предположение, предоставляющее нам сразу несколько преимуществ. Она служит каркасом, организующим информацию, так что мы начинаем замечать то, что раньше ускользало от нашего внимания. Гипотеза также дает нам направление действия, поскольку мы должны доказать или опровергнуть ее выводы.

В построении гипотез большую роль играет творчество. Без нестандартного подхода мы сможем использовать лишь стандартные концепции. Наука могла бы идти вперед гораздо быстрее, если бы не мнение, что ученый должен быть просто хорошим аналитиком; это мнение игнорирует значение творчества в создании гипотез.

К сожалению, с гипотезами связана серьезная дилемма. Без наличия гипотезы мы барахтаемся в море фактов. Но после того как гипотеза создана, она может помешать нам оценить другие возможности. Теперь мы станем смотреть на данные исключительно сквозь призму гипотезы. Если детектив в трудном случае слишком рано сформирует версию преступления, он может упустить важные улики, потому что станет обращать внимание только на те факты, которые хорошо вписываются в его версию.

Гипотеза должна открывать нам новые возможности, но слишком часто она их, напротив, закрывает. Менеджер, создавший гипотезу о причине падения спроса на гамбургеры, может нанести делу еще больший урон.

Традиционная наука попадает в ту же ловушку. Научные гипотезы — наиболее обоснованные и убедительные. На первом этапе их существования мы ищем подтверждения и доказательства. Но как только гипотеза утвердилась, необходимо ее разрушить, чтобы двигаться дальше. Но из-за того, что она так убедительна и так хорошо обоснована, мы никак не можем отказаться от нее и лишь загоняем новые данные в ее прокрустово ложе. Вот почему радикальные изменения взглядов в науке происходят так редко и с таким трудом. Необходимые данные могут быть доступны задол-

го до того, как ученые окажутся в состоянии взглянуть на них под новым углом зрения. До тех пор эти данные выхолащиваются прежними гипотезами. Поэтому, какими бы разумными ни были эти гипотезы, нужно иметь под рукой несколько, чтобы можно было взглянуть на проблему с разных точек зрения.

Нам совершенно необходимо выдвигать альтернативные и параллельные гипотезы, предположения и догадки. Сделать это можно только творческим методом.

## АНАЛИЗ РЫНКА

Японцы, по крайней мере в самой Японии, не слишком верят в маркетинг. Они считают, что покупатель — лучший эксперт. Поэтому они выбрасывают на рынок большой ассортимент новых товаров и смотрят, что именно будет пользоваться спросом. Такая философия предполагает возможность переживать неудачу той или иной продукции без особого финансового риска.

На Западе преобладает другой подход к маркетингу. Здесь неуспех продукции слишком сильно задевает кошелек и репутацию фирмы, поэтому производитель стремится узнать заранее, какой товар будет пользоваться спросом. Вот почему маркетинговые исследования на Западе играют такую важную роль. Они дают «логическое» обоснование действий и позволяют предусмотреть отходные позиции в случае неудачи.

Маркетинговые исследования показывают, что мужчины пьют виски и другие сильные напитки. Поэтому не стоит выбрасывать деньги на ветер, рекламируя такие напитки в женских магазинах. Маркетинговый анализ говорит нам скорее о том, что «есть», а не о том, что «может быть». Возможно, рекламная кампания крепких напитков, обращенная к женщинам, увеличила бы число любительниц виски. Замечено, что крепкие ликеры покупают в основном женщины, так что реклама виски в женских магазинах могла бы оказаться весьма успешной.

Пассажирские маршруты планируются на основании существующих потребностей, с поправкой на более отдаленные прогнозы. Но часто бывает так, что только

что открытый маршрут оказывается перегруженным, потому что само его появление породило новую волну миграции. Опасность маркетингового анализа заключается в том, что он статичен и не отражает возможных переплетений событий.

## БУДУЩЕЕ

Можно собрать полную и достоверную информацию о прошлом, но совершенно невозможно получить исчерпывающие сведения о будущем. Как же заглянуть в это будущее?

Мы можем экстраполировать существующие тенденции, предусмотреть некоторые стечения обстоятельств и их последствия. Ценность этих способов неоспорима, но все они основаны на анализе настоящего. Но события не всегда развиваются прямолинейно. Что, если будущее — что-то большее, чем простое продолжение настоящего?

Когда речь идет о будущем, нам необходимо иметь под рукой несколько прогнозов. Творческий метод помогает придумать эти «вероятные сценарии». Конечно, их невозможно проверить или доказать, но зато они обогащают нашу концептуальную карту будущего и позволяют принимать более гибкие решения. Возможность ценна сама по себе, хотя не следует возводить ее в ранг определенности.

Транспортные связи в больших городах с каждым годом становятся все хуже и хуже, отнимая у жителей все больше времени. Люди стремятся перебраться поближе к природе, в места с более высоким качеством жизни. Электронные технологии позволяют работать дома. Какой прогноз можно составить на основании этих данных? Очевидный ответ — многие работники умственного труда предпочтут работать не выходя из квартиры. Но каковы другие возможности? Для того чтобы их оценить, нужно приложить творческое усилие. Возможно, поблизости от жилья станут возводить универсальные рабочие станции. Утром сотни людей, работающих на самые различные организации, отправляются на такую станцию, где имеется все необходимое элек-



тронное оборудование. Такой способ организации труда обеспечивал бы не только рабочую обстановку, но и социальный аспект «хождения на работу». В Соединенных Штатах очень много молодых людей знакомятся со своими будущими супругами на работе. Еще одно решение — создание «городских общежитий». Люди ездили бы на работу в город «вахтенным» способом, например на две недели, после чего неделю проводили бы дома. Третий вариант — комбинировать жилые дома с мини-офисами, чтобы небольшие коллективы могли жить и работать в одном здании.

## ВЕДУЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Братья Райт первыми построили летающую машину тяжелее воздуха, потому что они изменили основной принцип. В то время как все изобретатели были поглощены конструированием «статичных» летающих аппаратов, братья Райт решили создать «динамичную» машину. Экспериментируя, они обнаружили, что могут изменять подъемную силу, действующую на крыло, поворачивая его плоскость или изменяя угол наклона. Так они пришли к возможности управляемого полета и первыми его осуществили.

Можно начать с анализа данных и таким образом определить текущие тенденции и понять причины происходящего. Но можно поступить и наоборот — сперва создать стройную концепцию, а затем заняться поиском данных для ее проверки и развития. В этом случае концепция рождается прежде информации, хотя уже имеющиеся данные могут повлиять на ее рождение.

Было бы абсурдным утверждать, что все концепции — результат творческого мышления. Тем не менее творчество играет в их создании далеко не последнюю роль. Например, основной принцип фирмы «Бенеттон» — гибкость — позволил им обогнать тех соперников, которые сидели и ждали, когда анализ информации укажет им дальнейший путь.

Создание концепции открывает новый взгляд на мир и на доступную информацию. Новая концепция подсказывает, что и где следует искать. Основная идея

направляет внимание и помогает отобрать нужные факты. Такой отбор можно назвать «активным», в отличие от привычного «пассивного» отношения к информации. Как вы думаете, как лучше всего организовать доставку пиццы на дом?

## СОСТАВЛЯЮЩИЕ

Разумно предположить, что чем полнее информация, которой мы располагаем, тем эффективнее работает наша творческая мысль. Чем больше красок в палитре художника, тем богаче колорит его картин. Следовательно, чем больше данных имеется в распоряжении творческой личности, тем выше результат творчества. К сожалению, это не так.

Конечно, информация имеет большое значение. Если вы знаете, что некоторые металлы обладают свойством «температурной памяти», то можете использовать это явление для создания прекрасных контрольных и измерительных приборов. Если вы знаете, что для очистки воды применяются мембраны, то будете более изобретательны, решая проблему утилизации отходов.

Сложность заключается в том, что нам редко удается получить информацию в чистом виде. Как правило, она преподносится нам в обертке из старых концепций и способов восприятия. Принимая эти концепции и взгляды, творческий человек вынужден думать в том же направлении. Я вернусь к этой теме, когда мы будем говорить о ценности «незнания» как источника свежих идей.

Итак, мы выяснили, что качество идей не зависит от количества доступной информации.

## СБОР ДАННЫХ

Творчество играет важную роль даже в самом процессе сбора информации. Как узнать мнение конкретного человека или социальной группы? Как получить самые точные сведения и при этом потратить как можно меньше средств и усилий? Ответ на эти вопросы требует творческого мышления.

Исследователи рынка настойчиво ищут лучшие способы получения информации. Эта область постоянно испытывает потребность в нестандартных идеях. Получение и распространение информации — очень дорогостоящее занятие. Для того чтобы найти более дешевый способ, нужно приложить немалое творческое усилие.

«Что мы знаем о...»

«Что случится, если...»

«Как вы посмотрите на...»

Всегда существует потребность в лучших способах получения информации. Некоторые из этих способов можно получить с помощью нестандартного мышления.

## *Ошибочные взгляды на творчество*

Я уже касался тех заблуждений, которые питают некоторые люди в отношении природы творчества. Вероятно, я не раз еще вернусь к этому вопросу. Но мне кажется, что было бы полезным перечислить все эти заблуждения в одном месте. Возможно, это приведет к некоторым повторениям, но повторение часто бывает весьма полезным. Разумеется, я высказываю свою собственную точку зрения по данному вопросу, основанную на многолетнем опыте научной и педагогической работы.

### **1. ТВОРЧЕСТВО — ПРИРОДНЫЙ ДАР. ЕМУ НЕВОЗМОЖНО НАУЧИТЬСЯ**

Это заблуждение очень распространено, потому что освобождает каждого от необходимости трудиться над своим разумом. Если способность к творчеству — врожденный дар, не стоит лезть из кожи вон, чтобы ему научиться.

При этом, как правило, ссылаются на исключительные случаи врожденного таланта, такие как Моцарт, Эйнштейн или Микеланджело. Следуя этой же логике, можно утверждать, что бессмысленно учить детей математике, игре на скрипке или теннису, потому что невозможно из каждого ребенка сделать Пуанкаре, Листа или Мартину Навратилкову.

Даже в том случае, если вы далеко не гений, знание математики или умение играть на рояле может оказаться очень полезным.

Представьте себе группу бегунов, приготовившихся к старту. По сигналу все бросаются вперед. Кто-то всегда приходит первым, кто-то отстает. Преимущество на стороне тех, кто имеет врожденные беговые данные. Теперь вообразите, что кто-то изобрел доску на колеси-

ках и научил всех участников кататься на ней. Снова начинается соревнование. Теперь скорость гораздо выше, но все равно кто-то придет раньше, кто-то позже.

Если мы не будем заботиться о своем мышлении, нам останется только полагаться на «врожденные данные». Но если мы приложим усилия и научимся целенаправленно применять специальные методы, то резко повысим общий уровень своих творческих возможностей. Конечно, всегда найдется кто-то более талантливый, чем вы, но каждый человек в состоянии освоить творческий метод мышления в такой степени, чтобы извлекать из него пользу. Слова «тренировка» и «талант» не исключают друг друга. Это может подтвердить любой тренер или учитель пения.

То, что некоторые люди от природы наделены творческими способностями, вовсе не означает, что они не могут усилить свой природный дар с помощью специальных методов и тренировок. Это также не означает, что все остальные люди не могут научиться творчеству.

Когда я начинал писать на эту тему, то был почти уверен, что действительно талантливые люди решают, что не нуждаются в подобных методах. Действительность оказалась прямо противоположной. Многие известные люди говорили мне о том, насколько полезными оказались для них некоторые мои приемы.

Сегодня накоплен солидный опыт, говорящий о том, как метод нестандартного мышления помогает разрабатывать блестящие идеи, и о том, какую пользу может приносить человеку тренированный разум.

На простых примерах очень легко продемонстрировать, как даже такой простой прием, как метод случайного слова, может немедленно вызвать несколько совершенно новых идей — таких, которые иначе никогда бы не пришли в голову.

С моей точки зрения, изучение творческого метода мышления ничем не отличается от изучения математики или какого-либо вида спорта. Нельзя сидеть сложа руки, отговариваясь тем, что талант дается от Бога и человек ничего не может с этим поделать. Сегодня мы знаем, что можно научить каждого полезным навыкам творческого мышления. Мы знаем, что природ-

ный дар можно усовершенствовать, применяя целенаправленные методики и упражнения.

Творчеству можно и нужно учить. Те, кто придерживается противоположных взглядов, тормозят развитие общества.

Возможно, мы не сможем сделать каждого человека гениальным — но в мире так много возможностей для творчества, что каждый может найти здесь свое место.

## 2. ТВОРЧЕСТВО РОЖДАЕТСЯ ИЗ МЯТЕЖНОГО ДУХА

Похоже, что в школе самые умные ребята отличаются конформизмом. Они быстро усваивают правила игры: как доставить удовольствие учителю, как сдать экзамены с минимальными усилиями, как списать в случае необходимости. Таким образом они обеспечивают себе спокойную жизнь и возможность заниматься тем, что их в действительности интересует. Но среди ребят всегда найдется группа «мятежников». Природный темперамент или потребность в том, чтобы их заметили, вынуждает их восставать против правил игры.

Естественно предположить, что в будущем именно «мятежники» станут людьми творческими. «Конформисты» слишком заняты тем, чтобы как можно лучше вписаться в общепринятые рамки. Трудно ожидать, что они бросят вызов существующим концепциям и попробуют изменить ход событий. Для этого нужны собственные взгляды, мужество и энергия.

Это традиционный взгляд на творчество. Но вполне возможно, что вскоре он начнет меняться.

Поскольку мы уже начинаем понимать природу творчества (или по крайней мере нестандартного мышления), то можем установить новые правила игры. Как только общество решит, что эта игра стоит свеч, «конформисты» непременно захотят в нее сыграть. При этом они, скорее всего, оставят далеко позади себя «мятежников», потому что охотно принимают правила, навязанные обществом, в то время как «мятежники» не желают признавать никаких правил вообще.

Вполне возможно, что нам предстоит стать свидетелями странного парадокса, когда основной творческий потенциал общества перейдет от «бунтарей» к «конформистам». Мне кажется, что этот процесс уже начался.

Если это действительно так, в будущем творчество приобретет гораздо более конструктивный характер. Творчество «мятежников» часто основано на противопоставлении общепринятым идеям и взглядам, на противоборстве, в то время как творчество «конформистов» (воспринявших правила новой игры) не нуждается в таком противопоставлении — поэтому оно может быть более конструктивным и способно относительно мирно встраиваться в существующие структуры.

Творчество не принадлежит исключительно «бунтарям». Творческие навыки могут быть усвоены даже теми, кто всегда причислял себя к «конформистам».

Япония — страна, богатая талантливыми людьми, хотя японская культура в целом ориентирована скорее на групповое поведение, чем на эксцентричность личности. Японская традиция не придает большого значения индивидуальному творчеству (в противоположность Западу). Когда мы любуемся стройной аркой, то не думаем о значении каждого отдельного камня.

Но все в мире меняется. В Стране Восходящего солнца уже хорошо понимают, что творчество имеет решающее значение для упрочения экономического благосостояния. Поэтому японцы дружно взялись за освоение правил новой игры. Опыт преподавания в этой стране убедил меня в том, что они так же быстро вырвутся вперед в этой области, как когда-то стали лидерами в соревновании за качество.

Запад рискует остаться далеко позади, если те, кто отвечает за систему образования, по-прежнему будут убеждены в том, что творчеству нельзя обучить, и будут продолжать ставить во главу угла критическое мышление.

### 3. ПРАВОЕ ПОЛУШАРИЕ/ЛЕВОЕ ПОЛУШАРИЕ

Простая география деления мозга очень привлекательна — настолько, что часто доводится до степени своего

рода «расизма» по признаку доминирующего полушария:

«У него слишком развито левое полушарие...»

«Для этой цели нам нужен левша...»

«Мы взяли ее на работу, чтобы она внесла в нашу традиционную логику немного образного мышления...»

Помнить о делении мозга на правое и левое полушария, конечно, полезно. Это напоминает нам о том, что мышление далеко не всегда линейно и абстрактно. Но значение этого явления часто настолько преувеличивается, что опасно ограничивает наши взгляды на природу разума и наносит большой вред развитию творческого мышления.

У правши левое полушарие является «образованной» частью мозга и отвечает за язык, абстрактное мышление и присваивание явлениям значения, соответствующего нашим убеждениям. Правое полушарие в этом случае играет роль необразованного «простофили», который ничему не научился. Поэтому в таких вещах, как музыка и живопись, правое полушарие может воспринимать вещи с непосредственностью ребенка. Когда мы рисуем, нам нужно уметь передавать предмет таким, каков он есть, а не таким, каким он должен быть по нашему мнению.

Правое полушарие дает нам более целостный взгляд на явления, в то время как левое шаг за шагом выстраивает модель этого явления.

Безусловно, все эти свойства правого полушария очень ценны, но если мы имеем дело с творчеством, относящимся к смене концепций и восприятия, то не можем не обращаться к левому полушарию, потому что именно здесь формируются и сохраняются концепции и способы восприятия. С помощью томографии положительной эмиссии (процедура, при которой вспышки излучений мозга фиксируются чувствительной пленкой) можно легко определить, какая именно часть мозга работает в данный момент. Как и можно было бы



предположить, в тот момент, когда человек решает творческую задачу, оба полушария работают одновременно.

Итак, знание о функциональном делении мозга может оказаться полезным, и я признаю, что в некоторых видах деятельности (музыка, живопись) главную роль играет правое полушарие. Тем не менее большую ошибку совершают те, кто приписывает творческие функции исключительно правому полушарию. По их мнению, все, что нужно человеку для творчества, — это подавить диктат левого полушария и прислушаться к правому.

#### 4. ИСКУССТВО, ХУДОЖНИКИ И ТВОРЧЕСТВО

Ранее я упомянул путаницу, вызванную очень широким использованием слова «творчество». Как правило, самые выразительные примеры творчества мы видим в работах художников, поэтому заключаем, что творчество и искусство — синонимы. Такое смещение понятий вводит нас в заблуждение — мы начинаем верить, что для того, чтобы научить человека творчеству, его надо научить вести себя, как артистическая личность. Мы заключаем также, что именно художники — лучшие учителя творчества.

Предмет этой книги — творчество, связанное с изменением концепций и восприятия; вот почему я часто предпочитаю более специальный термин — «нестандартное мышление». Далеко не все художники являются «творческими» людьми в этом смысле слова. Многие из них — замечательные стилисты, подкупающие самобытностью восприятия и выражения. Причем часто художник попадает в ловушку собственного стиля, воспроизводя его вновь и вновь только потому, что этого ждет от него публика. Если вы приглашаете архитектора Пея, чтобы он построил для вас здание, то, разумеется, хотите, чтобы оно имело все признаки, свойственные стилю этого автора. Покупая картину известного художника, вы довольны, когда манера исполнения говорит об авторстве не менее красноречиво, чем подпись в углу.

Художники, как и дети, могут быть одновременно оригинальными и непосредственными и в то же время

очень жесткими. В их работе далеко не всегда присутствует гибкость, свойственная творческому мышлению.

Кроме того, многие не подозревают, какое место занимают в работе художников строгий анализ и тщательная технология исполнения.

Конечно, в среде художников существует стихийное стремление к новому. Ни один мастер не желает повторяться. Художественное творчество побуждает к экспериментам с концепциями и восприятием. Художник всегда видит перед собой конечную цель, которая служит оправданием его работе, а не совершает ряд логически обоснованных действий, которые должны привести его к решению определенной задачи. Все это создает предпосылки творческого успеха, соответствующую атмосферу. Я знаю множество художников, которые являются творцами даже в моем смысле этого слова, и я знаю таких, которые таковыми не являются.

Когда речь идет об искусстве и творчестве, основное заблуждение кроется в том, что эти понятия смешиваются, и отсюда делается вывод, что легче всего обучить творческому методу человека искусства.

Прямым следствием этого заблуждения является убеждение в том, что самые лучшие учителя творчества — люди искусства (или вообще люди творческого склада). Но победитель ралли часто далеко не лучший учитель вождения. Существует мнение, что творческие люди «заряжают» атмосферу вокруг себя, и этот заряд постепенно передается ученикам. Я уверен, что такое влияние действительно существует, но оно не настолько сильно, чтобы можно было полагаться на него как на метод обучения.

Есть люди, обладающие творческим даром и умеющие учить этому других. Иногда среди них попадают художники, только и всего.

Я не думаю, что художники имеют какие-то особые данные, которые помогли бы им учить творчеству (тому, которое касается перемены концепций и восприятия).

Смешение понятий «творчество» и «искусство» — лингвистическая проблема, наносящая существенный вред.

## 5. ОСВОБОЖДЕНИЕ

Я уже касался этого вопроса и обращаюсь к нему вновь, потому что так называемое «обучение» творчеству в Северной Америке в значительной степени основано на том, чтобы «освободить» внутренний потенциал человека.

Оговорюсь сразу: я вполне согласен с тем, что внутренние самоограничения, страх ошибиться и показаться смешным приносят человеку вред. Безусловно, человек, который не боится высказывать необычные взгляды и идеи, имеет больше шансов на творческий успех.

Наше образование в большой степени основано на системе оценок, а также на утверждении, что учитель всегда прав. Попытки разрушить этот шаблон заслуживают похвалы.

Но достоинства метода «освобождения» являются также его главными недостатками. Его сторонники убеждены, что освободить человека от внутренних ограничений — это все, что нужно для творчества. Руководители предприятий верят, что достаточно пригласить «специалиста», который «освободит» всех сотрудников, и творческие навыки появятся сами собой, безо всякого усилия. «Специалисты», в свою очередь, верят, что обучение творчеству — это не более чем несколько сеансов, на которых люди учатся чувствовать себя непринужденно и говорить все, что взбредет в голову.

Как я уже говорил, мозг предназначен совсем не для творчества. Замечательная особенность человеческого мозга заключается в том, что он формирует из явлений окружающего мира шаблоны и затем использует их для восприятия и оценки. Если бы мозг работал иначе, жизнь была бы невозможной. Его задача состоит в том, чтобы обеспечить нам выживание, а не в том, чтобы рождать творческие идеи. Когда мы «сходим с рельс», создавая новые идеи и концепции, то делаем вовсе не то, для чего предназначен мозг.

Самоограничения угнетают наш «нормальный» творческий потенциал, как показано на рисунке 1.12. Если мы освободимся от внутренних зажимов, то вернемся к «нормальному» уровню, и только. Но настоящее творчество начинается как раз там, где кончается «норма».

Для того чтобы оттолкнуться от земли, нужны специальные методы, о которых мы будем говорить позже, такие как выдвижение провокационной идеи.

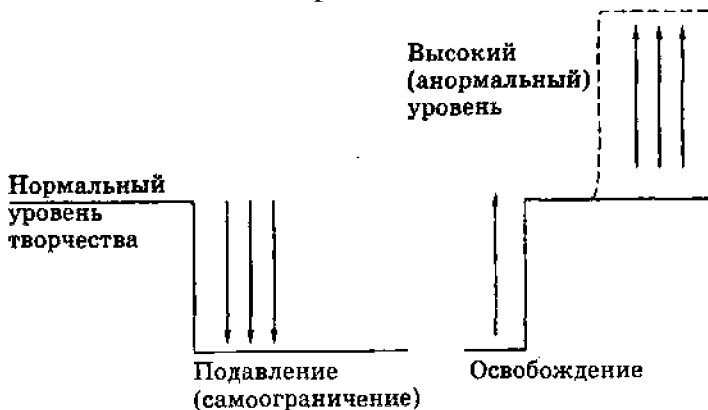


Рисунок 1.12

Бесспорно, некоторые люди обладают творческими способностями от природы. Несомненно, что время от времени в мире рождаются новые идеи. Но следует ли отсюда вывод, что творчество — естественное свойство мозга? Вовсе нет. Новые идеи могут возникать благодаря необычному стечению обстоятельств — своего рода провокационной идее, подброшенной самой природой. Людям свойственно время от времени болеть, но отсюда не следует, что быть больным — естественно. Поэтому то, что некоторых людей посещают замечательные идеи, еще не говорит о том, что творчество — естественная функция мозга. Если бы это было так, следовало бы ожидать от «естественного» творческого потенциала гораздо большей отдачи.

С точки зрения поведения информационных систем, трудно предположить, что какая-либо шаблонная система может быть творческой — разве что по ошибке.

## 6. ИНТУИЦИЯ

Мне часто задают вопрос о месте интуиции в творческом мышлении. В английском языке слово «интуиция», как мне кажется, имеет два различных значения. Одно

из них означает «озарение», внезапный взгляд на явление с новой точки зрения. Это значение сближает интуицию с юмором, который я рассматривал как модель нестандартного мышления. Если нам удастся перейти от основного шаблона к боковой ветви, то перед нами внезапно открывается связь с начальной точкой движения и формируется новое восприятие. Если понимать слово «интуиция» в этом значении, то задача специальных творческих методов состоит как раз в том, чтобы развить этот «третий глаз».

Второе значение слова «интуиция» относится к чувствам, сформированным под влиянием опыта. Мы не можем выделить четкой логической цепочки, вызвавшей эти чувства, поэтому называем их «интуиция», а не «мысли». На основании прошлого опыта мы можем ощутить, что уловили суть интересующей нас проблемы. Мы собираем воедино факты и затем позволяем интуиции решить за нас задачу. Решение проблем во сне часто приводится как пример такой подсознательной работы.

Вопрос заключается в том, на самом ли деле вне нашего сознания может совершаться производительная мыслительная работа. Даже если подсознание не «думает» в обычном смысле, там может происходить что-то вроде реорганизации информации, приносящей плоды без малейшего усилия с нашей стороны.

На теоретическом уровне, мне кажется, лучше оставить этот вопрос открытым. Я предполагаю, что подсознание действительно реорганизует информацию и опыт. Это вполне соответствует характеру шаблонных систем, очень чутко реагирующих на интуитивные движения, — стоит информации попасть на систему шаблонов немного под другим углом, и она может направиться в совершенно ином направлении (словно дождевая вода, попадающая на водораздел двух рек).

Гораздо важнее уровень практический. Существует опасность убедиться в том, что все, касающееся творчества, происходит на уровне интуиции, а следовательно, мы ничего не можем с этим поделать. Такой подход вынуждает нас отказаться от любых сознательных усилий и лишь надеяться на то, что интуиция в нужный момент

подскажет нам верное решение. Само собой разумеется, я решительно возражаю против подобных взглядов.

Я верю, что интуиция играет важную роль на конечных стадиях процесса нестандартного мышления. Я верю, что время от времени интуиция может принести большую пользу, независимо от целенаправленных творческих методов. Тем не менее я думаю, что мы должны относиться к этим неожиданным озарениям как к выигрышу в лотерее. Прекрасно, если интуиция преподносит нам подарок. Если же она молчит, мы можем сознательно прилагать творческие усилия.

## 7. «СУМАСШЕДШИЕ» ИДЕИ

Я уже упоминал о том, какой вред наносят творчеству как навыку те «учителя», которые выдвигают на первый план «безумный» аспект новых идей. Такая практика приводит к тому, что обучение творчеству воспринимается как нечто несерьезное.

Легко поощрить людей к безумным, сумасшедшим идеям, потому что они, на первый взгляд, так сильно отличаются от нашего привычного способа мышления. К тому же, такие игры часто бывают забавными. Участники группы стараются перешеголять друг друга «безумством» идей. Чем безумнее идея, тем больше чувство освобождения от внутренних запретов.

Выдвижение провокационной идеи — один из классических приемов нестандартного мышления. Провокационная идея — это такое решение, которого не существует и, возможно, не может существовать в природе даже в принципе. Цель этого приема состоит в том, чтобы сорвать нас с привычного шаблона восприятия. Потеряв устойчивость, сознание сможет затем «перейти» к новой идее. Это целенаправленный, систематизированный процесс, логически вытекающий из поведения асимметричных систем. Существуют четкие правила выдвижения таких идей: формальное слово «ПРО», сигнализирующее о том, что выдвигаемая идея является провокационной, и формальные шаги, позволяющие от нее оторваться. Все это сильно отличается от безумства ради безумства.

Одно дело — объяснить студентам логическую необходимость провокационных идей и способы обращения с ними, и совсем другое — утверждать, что безумство ценно само по себе и составляет ключевую часть творческого мышления. И все же многие «учителя» творчества по-прежнему предпочитают «безумный подход», вводя в заблуждение тех, кто хотел бы использовать творчество как хороший инструмент.

## 8. МЕТОД СТРЕЛЬБЫ ДРОБЬЮ

Традиционный метод мозгового штурма может создать впечатление, что целенаправленное творчество основано на выбросе целого фейерверка «сумасшедших» идей в надежде, что одна из них может угодить в цель. Вполне возможно, что в мире рекламы, где и зародился метод, такая «стрельба дробью» может оказаться удачной, потому что главное достоинство рекламы состоит в новизне.

Но в других областях он почти всегда оказывается неэффективным. С таким же успехом можно посадить за печатные машинки тысячу мартышек в надежде, что одна из них создаст литературный шедевр.

Если бы целенаправленное творчество было основано на случайном попадании в цель, я подыскал бы себе другое занятие.

К счастью, все происходит совершенно иначе. Существуют главные каналы восприятия (см. с. 27—29), в которые, как в долины рек, стекает вся близлежащая информация. Все, что мы видим, слышим и чувствуем, устремляется в эти проторенные русла. Если только нам удастся сойти с колеи, у нас появится неплохой шанс попасть в долину другой реки. Стреляя из дробовика наугад, трудно подстрелить утку, но если в ваш излюбленный ресторан не завезли дичи, то вы можете выйти на улицу и выбрать один из множества соседних ресторанчиков.

Новые идеи повсюду вокруг нас. Они ждут, когда мы отойдем от шаблонов, установленных нашим опытом. Существование этих идей можно предсказать с математической точностью, так же как и вероятность

того, что мы натолкнемся на них, если только откажемся от привычного способа мышления.

Конечно, каждая ценная идея должна обладать строгой, хотя и не очевидной, логикой, так что найдется немало тех, кто скажет, что стоило еще немного порассуждать логически, и к той же идее можно было прийти без всех этих прыжков и ужимок.

## 9. БОЛЬШОЙ И МАЛЫЙ ПРЫЖКИ

Считается, что Запад увлечен большими концептуальными поисками, изменяющими мировоззрение, в то время как Япония довольствуется небольшими изменениями, позволяющими выпускать на рынок новые продукты без резкой смены базовых концепций. Что лучше?

Творчество методом маленьких прыжков имеет несомненную ценность. Запад относится к нему несколько скептически, потому что наша культура эгоцентрична. Действительно, новые «большие» идеи приносят больше самоудовлетворения и поражают воображение. Запад увлечен «творчеством гениев» и поэтому забывает о других, более приземленных проблемах.

Маленький прыжок часто принимает форму модернизации, усовершенствования и комбинации привычных достоинств. Новая идея может обладать большой ценностью благодаря тому, что она объединила в себе несколько маленьких творческих прыжков, позволивших извлечь максимум пользы из инновации.

В то же время необходимо признать, что несколько маленьких прыжков не могут составить один большой.

## 10. ГРУППА ИЛИ ЛИЧНОСТЬ

Мы рассмотрим этот вопрос подробнее в третьей части книги.

Из-за того что мозговой штурм долгое время оставался традиционным подходом к целенаправленному творческому мышлению, в общественном сознании укрепилось мнение, что целенаправленное творческое мышление — процесс коллективный. В конце концов, что



можно делать в одиночку? Глядеть в потолок в надежде, что вас посетит вдохновение? Вся суть мозгового штурма заключается в том, что реплики других людей стимулируют ваши собственные идеи и возникает своего рода цепная реакция. Поэтому элемент группового мышления является основой данного метода.

На самом деле группа вовсе не является необходимым условием творческого мышления. Каждый человек может применить любой из приемов, описанных в этой книге. Для этого вовсе не нужно собирать группу. Формальный метод выдвижения провокационной идеи (и слово «ПРО») позволяет любому самостоятельно сформулировать для себя провокационные и стимулирующие идеи. Нет совершенно никакой необходимости полагаться на других, для того чтобы они стимулировали ваше мышление.

Мой опыт говорит о том, что личность способна произвести гораздо больше идей самого широкого спектра, чем группа. В группе необходимо выслушивать других и тратить много времени, чтобы заставить выслушать себя. Очень часто группа вырабатывает общее направление движения, в то время как личность предпочла бы двигаться в совершенно ином направлении.

Конечно, работа в группе имеет большое социальное значение. Самостоятельное творчество требует определенной самодисциплины. На практике я часто рекомендую сочетать групповую и индивидуальную работу, о чем подробнее расскажу в третьей части.

Я убежден, что личность способна гораздо эффективнее генерировать идеи и избирать новые направления. Но группа способна лучше развивать уже созданную личностью идею, прорабатывая самые различные варианты.

Я не отрицаю пользы группового мышления, но хочу лишь подчеркнуть, что оно вовсе не является необходимым условием целенаправленного творчества.

## 11. ИНТЕЛЛЕКТ И ТВОРЧЕСТВО

Существует классическое исследование Гетцельса и Джексона, в котором делаются попытки доказать, что вплоть до коэффициента интеллекта  $IQ = 120$  творче-

ство и интеллект взаимосвязаны, но выше этой величины они начинают расходиться. Следовало бы уточнить, какими методами пользовались авторы, измеряя уровень интеллекта и творчества, а также ожидания тестируемых людей.

Люди с высоким IQ часто весьма сдержанны в высказываниях и предположениях и не любят выдвигать легкомысленные идеи. Эта привычная сдержанность может сильно отразиться на результатах тестирования. Человек с высоким уровнем интеллекта может знать заранее, что идея абсурдна, и оставить ее при себе. Менее способный человек может об этом не догадаться и таким образом заработает себе лишнее очко.

На практическом уровне вопрос сводится к тому, должны ли мы быть сверхразумными, чтобы уметь думать творчески, и не мешает ли «лишний ум» высказывать нестандартные идеи?

Я рассматриваю интеллект как потенциал разума. Возможно, это его свойство определяется движением каких-то энзимов, повышающих скорость мыслительных процессов. В качестве аналогии можно привести мощность автомобиля. Мощность — это потенциал двигателя. Но насколько используется этот потенциал, зависит от мастерства водителя. Можно плохо ездить на прекрасном автомобиле и виртуозно управлять старой разбитой колымагой. Точно так же человек с высоким умственным потенциалом может проигрывать менее способному от природы, но имеющему лучшие навыки мышления.

Навыки творческого мышления — составная часть умения думать вообще, но учиться творчеству можно только целенаправленно, по его собственным правилам. Умный человек, не усвоивший навыков творческого мышления, вполне может оказаться менее способным в этой области, чем кто-то другой, обладающий меньшим IQ, потому что некоторые привитые образованием мыслительные привычки могут идти вразрез с творческим поведением. Но если умный человек освоил навыки нестандартного мышления, скорее всего, он окажется хорошим генератором новых идей.

Очень многое зависит от привычек, тренировки и ожиданий.

Я не думаю, что высокий интеллект непременно отрицательно сказывается на творческом потенциале, если только человек приложит усилие для того, чтобы освоить методы творчества.

Я думаю, что для творчества не нужны сверхъестественные умственные способности. Этому может научиться каждый, обладающий определенным базовым уровнем интеллекта.

# *Источники творчества*

— В этой главе мы обсудим некоторые традиционные и нетрадиционные источники творчества. Систематизация этих источников поможет нам лучше понять место нестандартного мышления в творчестве вообще и углубит наше понимание творческого мышления.

## НЕЗНАНИЕ

Незнание — классический источник творчества детей. Если вам неизвестны обычные подходы, стандартные решения, общепризнанные концепции, вы можете подойти к решению проблемы с неожиданной стороны. Кроме того, если вы не закрепощены знанием всех преград и ограничений, то можете найти способ сделать даже то, чего сделать нельзя (по мнению более опытных людей).

Когда братья Монгольфье запустили в воздух первый воздушный шар, слух об этом потрясающем событии достиг короля Франции, который тут же оценил военное значение изобретения. Он позвал к себе главного военного инженера, М. Шарля, и велел ему соорудить точно такой же шар. Почтенный ученый глубоко задумался: «Как им удалось поднять в воздух эту штуковину?» Спустя некоторое время он радостно вскочил, осененный догадкой: «Должно быть, они использовали этот новый газ, который называют водородом и который легче воздуха!» Так он изобрел водородный воздушный шар, который относится к совершенно другому типу шаров.

Много лет назад Гуннар Вессман, в то время руководитель «Перстори корпорэшн», собрал на юге Швеции группу старшекласников. Я читал им практический курс нестандартного мышления. Затем к школьникам приехали представители правительства и промышленности, чтобы предложить им для решения несколько реальных проблем. Одна проблема заключалась в том,

что на заводе с непрерывным производственным циклом трудно было заинтересовать рабочих сдвигать выходные дни на будни. По своей наивности дети решили, что, вместо того чтобы мотивировать старых рабочих, нужно набрать новых, которые бы работали только два дня в неделю — субботу и воскресенье. Эта идея была испытана, и желающих получить такую двухдневную работу оказалось более чем достаточно. Взрослые же заранее решили, что никто не захочет трудиться в выходные, что профсоюзы будут против, и т. д.

Дети могут находить очень свежие и оригинальные решения, но также могут проявить жесткость мышления (как я уже упоминал) и отказываться исследовать другие альтернативы. Источником их творчества служит свежее и неискушенное восприятие, а не стремление к поиску новых решений.

К сожалению, по мере взросления трудно оставаться невежественным, неискушенным и сохранить девственное восприятие в своей профессии. Какую же практическую пользу можно извлечь из незнания как источника идей?

Возможно, в некоторых случаях действительно стоит прислушаться к детям. Вряд ли они дадут нам готовое решение, но, если слушатель готов уловить основной принцип, он может получить хороший свежий взгляд на проблему.

Некоторые виды промышленности, такие, например, как розничная торговля и производство автомобилей, традиционно замкнуты в своем кругу. Человеку, выросшему в такой среде, кажется, что все возможности этого бизнеса давно исследованы и единственный способ пробить себе дорогу — высочайший профессионализм. Именно в таких замкнутых областях очень полезно бывает оглядеться вокруг и поискать свежие идеи «на стороне».

С незнанием связан еще один очень важный практический вопрос. Он касается работы ученого-исследователя. Как правило, когда человек начинает заниматься новым для него вопросом, он старается прочесть все что можно по данной теме. Разумно использовать уже полученное знание, чтобы не изобретать колесо. Но,

углубившись в изучение готовых знаний, вы вряд ли сможете остаться оригинальным. Читая работы других исследователей, вы неизбежно примете их взгляды, концепции и способы восприятия. Вы можете попытаться бросить вызов этим концепциям и даже пойти в противоположном направлении, но остаться неискушенными уже не сможете. Все ваши концепции так или иначе будут отталкиваться от уже известных. Поэтому для того чтобы быть компетентным, вы должны знать как можно больше, но для того чтобы быть оригинальным, вы не должны знать ничего.

Один из способов разрешения этой дилеммы — читать понемногу, для начала ровно столько, сколько нужно, чтобы войти в курс дела. Затем остановиться и подумать. Как только вы нащупаете собственную позицию в данном вопросе и найдете несколько оригинальных идей, вы можете читать дальше. Спустя некоторое время нужно снова остановиться и пересмотреть свои идеи, а может быть, придумать новые. Таким образом вы сохраните шанс остаться оригинальными.

Когда человек приходит на работу в новую организацию, у него есть короткий промежуток времени, который длится примерно от шести до восемнадцати месяцев, когда он может легко стать автором оригинальной идеи. Первые полгода он еще не вошел в курс дела (если только это не какое-нибудь совсем простое дело). Спустя полтора года человек уже полностью вливается в локальную культуру и теряет свежесть восприятия новичка.

Интересно, что профессии, относящиеся к разряду «творческих», такие как рекламное дело и телевидение, часто бывают самыми жесткими и регламентированными. В других видах бизнеса правила поведения часто диктуются внешними условиями или даже физическими законами. Из-за того что творческие профессии лишены такой регламентации, их представители вынуждены сами создавать себе целый свод правил и норм поведения, для того чтобы чувствовать себя более защищенными. Если все возможно, то как узнать, как именно следует поступать? Так создаются границы, установленные традицией, налагающие строгие ограниче-

ния на деятельность профессионалов. В таких областях незнание, как правило, трактуется как невежество.

## ОПЫТ

Творчество, берущее начало в опыте, противоположно творчеству, происходящему от незнания. Опыт дает нам знание о том, что приносит пользу, что станет пользоваться успехом, что будут покупать.

Первый, самый распространенный пример творчества, основанного на опыте, — «бубенцы и погремушки». Идею, оказавшуюся удачной, усиливают различными модификациями так, что она выглядит как новая. Часто это одна из форм дифференциации продуктов — пример классического поведения в условиях конкуренции.

Второй случай — «сын Лесси». Если что-то хорошо сработало в прошлом, это можно повторить. Раз фильм «Рокки» оказался таким популярным, почему бы не снять «Рокки-2», затем «Рокки-3» и так далее. Такая стратегия покрывает убытки от нелегального копирования, воровства и создания продуктов-аналогов. Новый рекламный стиль немедленно привлекает к себе множество имитаторов. Такой вид творчества очень распространен в Северной Америке, где очень сильно проявляется стремление избежать риска. Если вам известно, что именно пользуется успехом, то безопаснее повторить это, а не пытаться придумать что-то совершенно новое, потому что цена неудачи на Западе слишком велика. Менеджер всегда хорош лишь настолько, насколько успешна его последняя акция. Это приводит скорее к оппортунизму, чем к стремлению использовать разнообразные возможности.

Третий вариант творчества, основанного на опыте, — «детский конструктор». Несколько проверенных элементов объединяются, и из них формируется новый продукт, например финансовый. Когда приходит время выбросить на рынок новое предложение, старый продукт разбирается на составные части и затем снова собирается, но уже немного иначе. Как правило, составные части постоянно перемешиваются, попадая из

одного пакета в другой, так что комбинация никогда не повторяется.

Творчество, основанное на опыте, связано с относительно малым риском и направлено на повторение и упрочение достигнутого успеха. К этому виду относятся большинство творческих усилий в коммерции. Такое «осторожное» творчество приносит прочный и стабильный, хотя и ограниченный, успех, но действительно новые идеи ему недоступны. Как сказал Сэм Голдуин, «что нам нужно на самом деле, так это несколько клише с надписью "новый продукт"».

## МОТИВАЦИЯ

Творческая мотивация очень важна, потому что большинство творческих людей черпают свои идеи именно из этого источника.

Она означает, что человек готов потратить пять часов в неделю на то, чтобы найти лучший способ действий, в то время как большинство людей тратят на это не больше пяти минут в неделю. Мотивация означает стремление искать другие возможности, хотя большинство вполне удовлетворено существующим положением вещей. Мотивация означает любопытство и стремление объяснить непонятные явления. Мотивация означает желание пробовать и искать новые идеи.

Очень важный аспект мотивации заключается в способности остановиться и взглянуть на то, на что никто раньше не обращал внимания. Простая концентрация на проблеме может служить мощным источником творчества даже тогда, когда не подкрепляется никакими особыми творческими талантами. Концентрация настолько важна, что я уделяю этому вопросу особое внимание в главах, посвященных приемам нестандартного мышления.

Итак, мотивация означает готовность тратить время и силы для того, чтобы создать что-то новое. В конце концов эти усилия окупаются, принося плоды в виде необычных и ценных решений.

Значительная часть того, что называют творческим талантом, — не что иное как творческая мотивация, и



в этом нет ничего плохого. Если к такой мотивации присоединить специальные навыки мышления, получится мощный сплав.

## ОСТРЫЙ ВЗГЛЯД

Художники и фотографы смотрят на мир по-разному. Художник стоит перед мольбертом, вооружившись красками, кистями и вдохновением, и рисует картину. Фотограф рыщет по окрестностям, пока какая-нибудь сцена или объект не привлечет его внимание. Выбирая угол, композицию, освещение и т. д., фотограф превращает «многообещающий» вид в фотографию.

Творчество, основанное на «остроте зрения», похоже на работу фотографа. Человек, обладающий такого рода способностями, сам идей не выдвигает, но зато он умеет распознать достоинства новой идеи на очень ранней стадии. Он настроен на действие, на то, как применить, продать или получить выгоду, и потому извлекает нужную идею и реализует ее.

Хотя такому виду творчества недостает блеска и славы, оно порой не менее важно, чем блистательные изобретения Эдисона. Идея, приведенная в действие, гораздо более ценна, чем идея, оставшаяся простой возможностью.

Многие известные люди достигли успеха благодаря чужим идеям, к которым они сумели приложить свою созидательную энергию.

Способность увидеть ценность только что зародившейся идеи сама по себе является творческим актом. Люди, обладающие такой способностью, заслуживают не меньшего уважения, чем те, кто эти идеи генерирует.

## СЛУЧАЙНОСТЬ, ОШИБКА И БЕЗУМИЕ

История открытий свидетельствует о том, что многие из них родились на свет благодаря случайности, ошибке или «безумной» идее.

Традиционное мышление, вобравшее в себя всю историю развития человечества, движется в одном направлении. Затем случается нечто — возможно, совсем не-

предвиденное — и сталкивает ход мыслей с проторенного пути.

Многие открытия в медицине были сделаны в результате случайного наблюдения, ошибки или стечения обстоятельств. Александр Флеминг заметил, что плесень, попавшая в чашку Петри, убила бактерии. Так был открыт пенициллин. Ассистент Пастера по ошибке впрыснул некоторым курам слишком маленькую дозу холерных бактерий. Позже ошибку исправили, но куры выжили. Первая слабая инъекция предохранила животных от болезни.

Колумб отправился на запад в поисках Индии только потому, что он исходил из ошибочных данных Птолемея, неверно вычислившего окружность земного шара. Если бы он применил данные, полученные Эратосфеном гораздо раньше Птолемея, он, возможно, не решился бы на такое путешествие, потому что знал бы, что не сможет увезти на своих кораблях достаточное количество продовольствия.

В каком-то смысле вся электронная промышленность возникла благодаря ошибке, допущенной Ли де Форрестом. Ли де Форрест заметил, что в тот момент, когда между двумя шарами в его лаборатории проскочил разряд, свет в газовой лампе мигнул. Он решил, что это произошло благодаря «ионизации» воздуха. В результате он изобрел триодную лампу (известную также как вакуумная трубка), в которой небольшой по силе ток, изменяемый с помощью регулятора, позволяет контролировать гораздо больший ток, идущий от нити к коллектору.

Это важнейшее открытие предопределило дальнейшее развитие электронной промышленности. Вакуумные трубки использовались во всех электронных приборах вплоть до изобретения транзистора.

Похоже, что началом всему послужила ошибка, и свет в газовой лампе мигнул случайно, сам по себе.

Ошибки, аномалии, неожиданное развитие событий часто служат толчком для новых идей и предположений. Это происходит потому, что такие события выбрасывают нас за рамки «здорового смысла», которым мы, как правило, вынуждены подчиняться. Эти границы

дозволенного являются следствием накопленного опыта и очень строго охраняются, особенно теми, кто сам неохотно высказывает новые идеи.

Кажущееся «безумие» служит источником творчества тогда, когда кто-то высказывает мысль, не вписывающуюся в привычную систему взглядов. Автор дерзкой идеи почти всегда подвергается жестоким нападкам, часто вполне заслуженным. Но иногда новая сумасшедшая идея оказывается верной и изменить приходится систему взглядов. Впрочем, это происходит только после непримиримой борьбы с защитниками прежнего мировоззрения.

Каково же практическое значение этого важного источника творчества? Должны ли мы совершать ошибки целенаправленно?

Основной вывод, который мы можем для себя сделать, — обращать на ошибки и аномалии пристальное внимание.

Второй важный момент — целенаправленное использование провокационной идеи. Как мы увидим позже, методика выдвижения провокационной идеи позволяет нам «сходить с ума», не теряя контроля над собой, примерно на 30 секунд. Таким образом мы можем по собственному желанию выпрыгнуть из границ опыта, не надеясь на случай, ошибку или легкое помешательство.

На рисунке 1.13 показано, как ограничения прошлого опыта и «здравого смысла» не выпускают мышление из своих пределов. Эти ограничения можно преодолеть только благодаря случаю, ошибке, сумасшедшим идеям или с помощью целенаправленной провокационной идеи.

С пересечением границ «дозволенного» связан еще один аспект творчества. Человек, работающий в одиночку, может позволить себе создавать и развивать идеи, которые поначалу воспринимаются как «сумасшедшие» или эксцентричные. Если такой человек вынужден работать в группе на ранней стадии возникновения идеи, группа заставит его вернуться в установленные границы.

Коллективный труд как национальная традиция (как, например, в Италии и США) может подавлять творческую активность личности. Такие страны, как

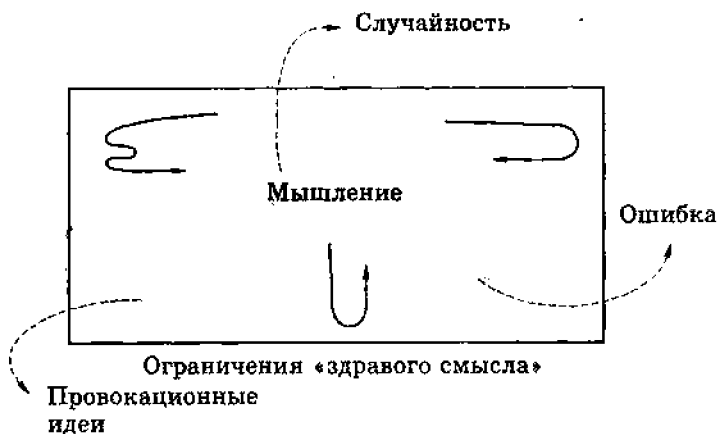


Рисунок 1.13

Великобритания, с ее традиционным образом эксцентричного чудака-ученого, работающего в одиночку, в этом отношении имеют преимущество. Быть может поэтому, согласно данным японского института «Эмай-ти-ай», именно в Великобритании родилось множество важнейших открытий двадцатого века (пятьдесят один процент). Вклад США в общую копилку человеческой мысли гораздо скромнее — всего двадцать один процент, несмотря на то что по уровню технического развития США ушли далеко вперед.

Тем не менее следует отметить, что сложность современной науки делает труд одиночки почти невозможным. Возможно, в будущем для успешной работы совершенно необходимо будет создавать рабочие группы со специалистами из разных областей знания. Тем большее значение приобретает навык целенаправленного выдвижения провокационной идеи.

В 1970 году на собрании руководителей нефтяного бизнеса я предположил, что нефтяные скважины следует бурить в горизонтальном, а не вертикальном направлении. Я даже предложил использовать для этой цели гидравлические буры. В то время эта идея показала «сумасшедшей». Сегодня это самый популяр-

ный способ бурения, позволяющий добывать гораздо больше нефти.

## СТИЛЬ

Я уже касался «стиля» как кажущегося источника творчества. Работа со стилем дает ряд продуктов, новизна которых основана на принадлежности к новому направлению. Но создатель этих продуктов прилагает к ним не личное творческое усилие, а всего лишь стиль. Такой вид творчества может иметь большое практическое значение, но это далеко не то же самое, что генерация новых идей как таковых.

По моему убеждению, творчество многих художников заключается именно в создании яркого и впечатляющего стиля.

## ОСВОБОЖДЕНИЕ

Как я уже говорил, творчество как результат освобождения от привычных запретов и самоограничений имеет определенную ценность, но оно не выходит за рамки «естественных» способностей мозга. Природа спроектировала мозг для иных целей, поэтому даже раскрепощенная мысль все же не может выйти из определенных границ.

Тем не менее следует сказать, что изменение общей культуры организации может значительно повысить творческую активность. Если работники замечают, что творчество — игра, которая приветствуется и поощряется, они охотно начинают в нее играть.

Мой опыт убеждает, что в тех случаях, когда руководитель не на словах, а на деле проявляет активный интерес к творчеству, общая культура организации меняется очень быстро. Возможно, это происходит не столько благодаря освобождению от запретов, сколько из-за быстрого приспособления «конформистов» к новой системе ценностей и новым правилам игры.

Освобождение от страхов и самоограничений — важная часть творческой активности, оно может принести

ощутимую пользу. Но это лишь первый шаг, за которым должны последовать другие.

## НЕСТАНДАРТНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Систематические творческие методы нестандартного мышления можно использовать формально и целенаправленно для генерации новых идей и изменения восприятия. Этим методам и приемам можно научиться и затем применять их по собственному желанию.

Инструменты исходят непосредственно из логики восприятия, то есть логики самоорганизующихся информационных систем, формирующих и использующих шаблоны.

При этом очень важно, что эти инструменты и методы можно освоить и применять целенаправленно. Таким образом можно развить навыки творческого мышления.

Практическая ценность и значение нестандартного мышления не исключает, конечно, остальных источников творчества.

# Нестандартное мышление

Что такое нестандартное мышление?

Как нестандартное мышление соотносится с творчеством?

Почему оно так называется?

Мой интерес к мышлению исходит из трех источников. Впервые оно заинтересовало меня, когда я изучал в Оксфорде психологию. В курсе медицинских исследований я активно использовал компьютер для Фурье-анализа колебаний давления крови при расчете прочности легочной артерии. Я заинтересовался теми мыслительными функциями, которых не может выполнить компьютер, — то есть функциями творчества и восприятия. Продолжая свои медицинские исследования в Гарварде, я изучал сложный способ регуляции кровяного давления и общее взаимодействие систем организма. Это пробудило во мне интерес к самоорганизующимся системам вообще.

Три первоначальных интереса (мышление, восприятие, самоорганизующиеся системы) слились воедино, и я написал труд под названием «Другой вид мышления». «Другой» означало нелинейный, непоследовательный и нелогичный. Я пытался объяснить все это в интервью для журнала «Лондон лайф». В процессе объяснения я говорил о том, что для того, чтобы найти новый подход и новые варианты, необходимо «уйти в сторону». В тот же миг я понял, что нашел нужное мне слово. Я вернулся домой и заменил название «Другой вид мышления» на «Латеральное мышление»\*.

Это было в 1967 году. Теперь термин «нестандартное мышление» занял официальное место в «Оксфордском английском словаре», который является этало-

---

\* В русской литературе термин «латеральное мышление» (lateral — боковой, поперечный) традиционно переводится как «нестандартное мышление». — *Прим. перев.*

ном английской лексики. В «Кратком оксфордском словаре» дается такое определение — «поиск решения проблем неортодоксальным и как будто нелогичным методом». Ключевое слово в этом определении — «как будто». Метод нестандартного мышления может казаться алогичным с точки зрения нормальной логики, но он исходит из логики шаблонных систем, где, например, провокационная идея является необходимостью.

Проще всего описать нестандартное мышление так: «Нельзя выкопать яму в другом месте, копая одну и ту же яму глубже». Эта фраза усиливает необходимость поиска других подходов и других способов восприятия.

При «вертикальном мышлении» вы занимаете определенную позицию и затем начинаете надстраивать этот базис. Каждый следующий шаг зависит от того, где именно вы находитесь в данный момент. Каждое последующее движение определяется прямолинейной логикой. Таким образом вы возводите здание концепции все выше или «копаете яму глубже», как показано на рисунке 1.14.



Рисунок 1.14

Используя нестандартный метод мышления, вы двигаетесь «прыжками», пробуя различные точки зрения, различные концепции, различные отправные точки. Для того чтобы изменить привычное направление мышления, можно использовать различные способы, включая метод выдвигания провокационной идеи.



Бабушка сидит и вяжет. Трехлетняя Сюзан мешает ей, играя на полу с клубком ниток. Мать предлагает посадить малышку в манеж, чтобы та не мешала бабушке. Отец предлагает посадить в манеж бабушку, чтобы защитить ее от Сюзан.

Точное описание принципа действия нестандартного мышления основано на понятии самоорганизующихся шаблонных систем — «движение в направлении, перпендикулярном шаблонам в самоорганизующихся информационных системах». Этот «ход конем», уводящий в сторону от шаблона, показан на рисунке 1.15, повторяющем базовую схему асимметричных шаблонных систем. Вместо того чтобы следовать проложенным маршрутом, мы стремимся пересечь его.

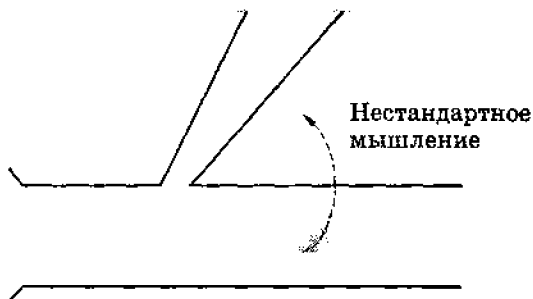


Рисунок 1.15

Нестандартное мышление тесно связано с восприятием. Здесь мы стремимся рассмотреть как можно больше точек зрения. Ни одна из них не является ошибочной, и все они могут сосуществовать. Точки зрения возникли независимо друг от друга. В этом смысле нестандартное мышление так же связано с исследованием окружающего мира, как и восприятие. Вы обходите здание вокруг и осматриваете его с разных точек. Все точки зрения равноценны.

Нормальная логика стремится определить, что истинно, а что — нет, и занимается настоящим. Нестандартное мышление, как и восприятие, рассматривает возможности и занимается будущим. Мы создаем всевозможные варианты будущего и время от времени

получаем полезную картинку. Из-за отсутствия четких границ между истиной и ложью такой тип обработки информации получил в компьютерном мире название «размытая логика».

Итак, термин «нестандартное мышление» может быть использован в двух значениях — специальном и широком.

*Специальное:* ряд систематических приемов, используемых для изменения и генерации концепций и способов восприятия.

*Широкое:* исследование различных подходов и возможностей в отличие от прямолинейного движения по избранному пути.

Очевидно, что определения восприятия (мышления образами; мышления, связанного с восприятием) и нестандартного мышления в общем значении имеют много общего. В каком-то смысле нестандартное мышление — это образное мышление, в отличие от логики мышления аналитического. К этому вопросу я вернусь в следующей главе.

## НЕСТАНДАРТНОЕ МЫШЛЕНИЕ И ТВОРЧЕСТВО

Нестандартное мышление непосредственно связано с изменением концепций и восприятия. Во второй части этой книги я расскажу, как это происходит.

В каком-то смысле изменение восприятия и концепций составляет основу творчества, связанного с генерацией новых идей. Часто оно сильно отличается от творчества, связанного с художественным выражением. Мне приходилось слышать от многих художников, что они с успехом применяют в своей работе методы нестандартного мышления, но я не рискну утверждать, что именно нестандартное мышление составляет основу художественного творчества.

Как я уже говорил, слово «творчество» имеет очень широкий спектр значений. Оно объединяет в себе значение «новизны», элемент «труда, приводящего к вещественному результату», и даже элемент «ценности». Под столь широкое определение подпадает несколько

совершенно различных видов деятельности. Термин «нестандартное мышление», напротив, предельно точен. Нестандартное мышление относится к изменению концепций и восприятия. Оно основано на поведении самоорганизующихся информационных систем.

В более общем смысле нестандартное мышление связано также с исследованием различных способов восприятия и концепций, но специфичное значение этого слова относится к изменению восприятия и концепций.

Когда мы подойдем к систематическим методам нестандартного мышления, то обнаружим, что некоторые его аспекты абсолютно соответствуют традиционной логике и вполне прямолинейны («конвергентны» по своей природе). Поэтому нестандартное мышление нельзя считать синонимом рассредоточенного («дивергентного») мышления. Рассредоточение внимания и оценка многих возможностей — это лишь одна, хотя и важная, сторона нестандартного мышления.

Отношения между нестандартным мышлением и творчеством изображены на рисунке 1.16. Как велика область пересечения — спорный вопрос.



**Рисунок 1.16**

## ТЕРМИНОЛОГИЯ

На протяжении всей книги я использую термин «творческое мышление» наряду с термином «нестандартное мышление». Первое сочетание, как мне кажется, бли-

же и понятнее читателю. Кроме того, многое из того, о чем говорится в первой части книги, касается творческого мышления в целом. Тем не менее следует помнить о том, что эта книга касается творчества, связанного с возникновением новых концепций и идей.

Термин «нестандартное мышление» я применяю в основном там, где речь идет о специальных методах и инструментах, предназначенных для генерации новых идей. В математике существует общий термин «математика», но существуют также и специальные математические методы.

## *Восприятие и обработка данных*

Вы находитесь на кухне. На столе разложены продукты — мясо, овощи, зелень и т. д. Ваша задача состоит в том, чтобы обработать все это и приготовить прекрасный, незабываемый ужин. Вы принимаетесь за решение этой задачи.

Наша культура выработала замечательные методы обработки информации. Математика с ее мощным и эффективным аппаратом уже начала вторгаться в нелинейные области. В нашем распоряжении имеются статистика, теория вероятностей и компьютерные методы обработки данных. Вначале компьютеры использовались для решения исключительно математических задач, но сегодня они решают задачи, выходящие за пределы чистой математики: итерационные методы, имитация, моделирование и т. д. Это открывает для нас совершенно новое измерение. Компьютеры позволяют создавать новые миры, моделировать в них любые события и оценивать результаты. Мы бы не смогли просчитать эти результаты с помощью чистой математики. Далее, для обработки данных мы разработали различные типы логики, хотя на повседневном уровне нам по-прежнему достаточно простейшей вербальной логики Аристотеля (идентичность, включение, исключение, противопоставление и т. д.).

Мы не страдаем от недостатка инструментов для обработки данных, и они становятся все лучше и лучше.

Но на кухне, с которой я начал эту главу, мы можем задуматься на минуту: откуда взялись все эти продукты и как они попали на стол? Почему в магазине был выбран именно этот кусок мяса? Как он попал в магазин? Кто выращивал и собирал овощи? Как вообще они растут?

Именно восприятие поставляет нам материал для обработки информации. Оно дает нам систему коорди-

нат — *x* и *y*. Теперь любое явление имеет свои «координаты» и может быть обработано математическими методами. Восприятие предоставляет нам наблюдения и утверждения, которые мы можем затем выстраивать в логические цепочки. Восприятие дает нам слова и фразы (набор слов), с помощью которых мы думаем.

Мы разработали превосходные системы обработки данных, но в отношении восприятия мы почти не сдвинулись с места. Мы не понимаем его. Мы всегда считали, что восприятие, как и обработка, действует по законам пассивных, организуемых извне систем. Такой подход не позволяет понять истинную природу восприятия. Только в последние двадцать лет мы начали понимать поведение самоорганизующихся информационных систем, в том числе нейронных сетей головного мозга. Теперь у нас есть концептуальная модель, позволяющая приблизиться к пониманию природы восприятия, юмора и творчества.

Очевидно, что акт творчества совершается в фазе мышления, относящейся к восприятию. Именно на этом этапе формируются концепции и взгляды, именно здесь их можно изменить. Мои читатели, конечно, уже поняли, какую важную роль играет в творческом мышлении восприятие и как тесно связано с ним нестандартное мышление.

Обычное, повседневное мышление совершается в основном именно в фазе восприятия. Большинство ошибок мышления происходят из-за погрешностей восприятия, а не логики. Поразительно, что традиционно мы ставим во главу угла логику, а восприятие почти не замечаем. Мы чувствуем себя некомфортно с его изменчивостью, многовариантностью и находим утешение в кажущейся определенности и «истинности» логики. Это не мешает нам, когда мы имеем дело с числами или точными измерениями, но становится препятствием, когда в точный процесс обработки данных вмешивается несовершенство восприятия.

Восприятие дает нам увидеть мир не таким, каков он есть, а таким, каким мы его воспринимаем. Шаблоны восприятия выстраиваются с той же прямолинейной последовательностью, с какой мы накапливаем

жизненный опыт. Мы воспринимаем мир в терминах установившихся шаблонов, которые реагируют на то, что в данный момент находится перед нами.

## ГРАНИЦЫ ВОСПРИЯТИЯ

Австралийцу Джонни пять лет. Друзья предложили ему на выбор две монетки — большую, достоинством в один доллар, и маленькую, в два доллара. Ему сказали, что одну из них он может взять себе. Джонни выбрал большую монету. Друзья потешаются над его глупостью — ведь маленькая монета в два раза дороже! Всякий раз, когда хотят подшутить над Джонни, они предлагают ему сделать этот выбор. Он всегда выбирает большую монету. Кажется, он никогда не поумнеет.

Однажды взрослый, который наблюдал эту сцену, отозвал Джонни в сторонку и объяснил ему, что маленькая монета стоит больше, чем большая, — хотя на первый взгляд может показаться, что все как раз наоборот.

Джонни вежливо выслушал и ответил: «Да, я знаю. Но если бы я стал выбирать монету в два доллара, как часто они стали бы играть со мной в эту игру?»

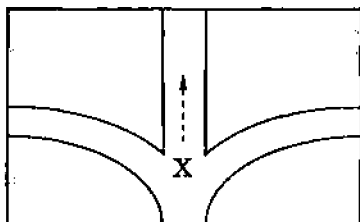
Компьютер, запрограммированный из условия ценности монеты, с первого же раза выбрал бы двухдолларовую. Именно человеческое восприятие Джонни позволило ему взглянуть на вещи шире и учесть возможность многократного извлечения прибыли. Это очень сложный тип восприятия. Джонни пришлось рассчитывать, как часто друзья захотят подшутить над ним; как много долларовых монеток они согласятся потратить на эту забаву; как скоро они поймут, что он водит их за нос. К тому же, в таком восприятии присутствует фактор риска. В отличие от человека, компьютер ничем не рискует. Восприятие дается ему в готовом виде, и его предстоит лишь обработать. Мозг человека формирует свое восприятие, избирая тот или иной способ видения мира.

На рисунке 1.17 изображена простая карта, на которой три дороги расходятся в разные стороны. Вы находитесь в пункте X и хотите двигаться на север. Кажется

совершенно очевидным и логичным, что следует выбрать центральную дорогу — ту, что ведет на север. Вся доступная вам информация подсказывает этот выбор.

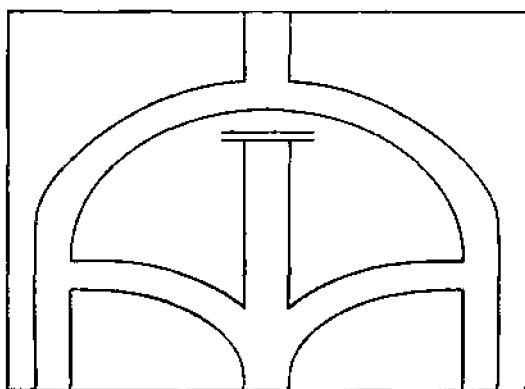
Теперь взгляните на рисунок 1.18, где маленькая карта помещена в более крупную. Сразу становится ясно, что северная дорога — самый плохой вариант, потому что она заканчивается тупиком. Обе боковые дороги описывают полукруг и соединяются, продолжая путь на север.

Конечно, с самого начала у нас не было полной информации, и мы сделали совершенно логичный выбор на основании тех данных, которые были нам доступны. Так же обстоит дело и с восприятием. Если оно ограничено, мы делаем совершенно логичный выбор, исходя из этого ограниченного восприятия.



Маленькая карта

Рисунок 1.17



Большая карта

Рисунок 1.18



В одной из моих первых книг, «Преимущества будущего», я представил концепцию «пузырьков логики».

«Пузырек логики» — это ограниченная область восприятия каждого человека; область, в пределах которой человек действует совершенно логично. Логика точна, но восприятие ограничено или искажено, поэтому результирующие действия могут быть неверными. Несоответствие «пузырьков логики» приводит к несоответствию поведения и конфликтам. Но внутри своего пузырька каждая сторона ведет себя очень разумно.

Одна из главных целей непосредственного обучения мышлению в школе — дать учащимся инструменты для расширения границ восприятия. Первое занятие по программе CoRT\* посвящено инструменту ПМИ (Плюс, Минус, Интерес). Этот простой инструмент предлагает исследовать сперва положительные стороны явления, затем отрицательные и, наконец, точки особого интереса.

Я обучал группу из тридцати учеников в возрасте от 10 до 11 лет и спросил их, как они отнесутся к тому, если им будут платить пять долларов в неделю за то, что они ходят в школу. Всем до единого идея пришлась по вкусу. Они стали рассуждать о том, сколько конфет, жевательных резинок и комиксов смогут купить на эти деньги. Затем я познакомил их с инструментом расширения восприятия ПМИ и попросил рассмотреть все стороны проблемы, разбившись на группы по пять человек. Через четыре минуты я снова попросил их высказать свое мнение. Оценка положительных сторон осталась прежней. Но теперь у проблемы оказались отрицательные моменты! Старшие мальчики могут отбирать у малышей деньги. Школа может повысить плату за завтраки. Родители станут менее охотно дарить подарки. Из каких источников будут выплачиваться эти деньги? Возможно, их станут вычитать из зарплаты учителей? И так далее. У проблемы появились также точки особого интереса. Будет ли выплата зависеть от успеваемости? Будут ли старшеклассники получать больше?

»

---

\* Уроки мышления CoRT (для школы) опубликованы в книге «Учите вашего ребенка мыслить» (Минск: «Попурри», 1998).

В результате этого простого упражнения 29 из 30 учеников изменили свое мнение и решили, что это плохая идея. При этом важно заметить, что я не спорил с учениками и не обсуждал с ними проблему. Я просто дал им инструмент сканирования восприятия и попросил опробовать его в деле. В результате они расширили границы своего восприятия и на основании этого более широкого восприятия изменили свои суждения. Именно в этом и должно состоять обучение мышлению — предоставление ученикам инструментов, которые они могут использовать самостоятельно.

Приятель показывает вам три перевернутые чашки. Под одной из них находится шоколадка, под двумя другими — камешки. Вас просят сделать выбор. Когда вы указываете пальцем на чашку, приятель поднимает одну из двух оставшихся. Под ней лежит камешек. Измените ли вы теперь ваш выбор в пользу второй опрокинутой чашки или останетесь при своем первоначальном решении? Логика утверждает, что теперь у вас равные шансы найти шоколадку под одной из чашек — так что изменять выбор бессмысленно. Но иное восприятие, подкрепленное логикой, покажет, что в двух случаях из трех человек изменит выбор. Почему? Я мог бы объяснить, но будет интереснее, если вы найдете объяснение сами.

## ПОДВИЖНАЯ ЛОГИКА

В книге «Я прав — ты не прав» я представил концепцию «подвижной логики». Подвижная логика — это логика восприятия, в отличие от «железной логики» — логики обработки данных.

Железо имеет четкую и неизменную форму. Вода принимает форму сосуда. Восприятие зависит от контекста, опыта, эмоций, точки зрения, принципов и т. д.

Если к одному куску железа прибавить другой, мы получим два куска железа. Если к воде прибавить воду, мы получим воду. Восприятие формируется послойно. Слои не остаются изолированными, но сливаются в цельное, монолитное восприятие.

Железо статично; вода жидкая и текучая. Железная логика рассматривает то, «что есть». Подвижная логика и восприятие рассматривают то, «что может быть».

Кусок железа имеет четкие границы. Границы воды неопределенны и подвижны. Это соотносится с «размытой логикой» восприятия.

Восприятие ищет значения и пытается наделить смыслом то, что ему представлено. Более того, оно стремится к стабильному состоянию (стабильному в терминах нейронной сети головного мозга). Вода стекает в низины, собираясь в озера и пруды. Железо неподвижно.

## ЛОГИКА ВОСПРИЯТИЯ

Если ближе взглянуть на логику восприятия, мы обнаружим, что она сильно отличается от традиционной (железной) логики. Мы игнорируем это различие, потому что неопределенность восприятия вызывает у нас чувство дискомфорта. Мы всегда отдаем предпочтение догматизму прямолинейной логики обработки данных. Поэтому мы заключаем, что на стороне восприятия могут выступать слова языка. Выслушав слова, мы можем затем спокойно обрабатывать их значения, словно математические символы.

Такой подход приковывает нас к неточности слов и традиционным взглядам, поскольку слова есть не что иное, как история. В каком-то смысле слова — это энциклопедия невежества, потому что они содержат в себе застывшее в какой-то момент времени восприятие и вынуждают нас продолжать использовать это восприятие, хотя его давно пора сменить.

Для того чтобы быть творческим, важно осознать изменчивость восприятия и возможность различных способов восприятия, каждый из которых равноценен. Это основа творческого мышления. Мы должны отказаться от «есть» и заменить его на «может быть». Впрочем, на заключительном этапе творческого мышления нам нужно вернуться назад, в мир железной логики, чтобы представить новую идею — прочную, работоспособную, в ценности которой можно удостовериться. Но чтобы найти эту идею, мы нуждаемся в изменчивости логики воды и нестандартного мышления.

## *Дизайн и анализ*

Традиции западного мышления основаны на анализе и аргументации. Анализ — краеугольный камень образования на Западе. Для того чтобы понять информацию или ситуацию, мы должны ее проанализировать. С помощью анализа мы разбиваем сложную и неизвестную ситуацию на маленькие кусочки, которые в состоянии распознать и с которыми можем работать.

Возможно, это преувеличенное внимание к анализу связано с вечными поисками истины, характерными для западной мысли.

Мы учим анализу не только потому, что это действительно важно, но и потому, что учить анализу удобно и привычно. Можно попросить ученика проанализировать ситуацию. Можно поручить ученику провести конкретное исследование и проанализировать полученные данные, сформировав общие положения.

При анализе мы заинтересованы тем, что «есть». Дизайн относится к области того, что «может быть».

Мы привычно считаем, что стоит только выяснить истину с помощью анализа, и сразу станет ясно и очевидно, что делать дальше. словно мы нашли хорошую карту, на которой нанесены все дороги; все, что теперь нужно, — это выбрать подходящую и ехать по ней. К сожалению, в жизни все сложнее. В этой игре действия важны так же, как и определения. Конечно, иногда действия могут быть рутинными, стандартными и очевидными. Но иногда соответствующее действие приходится «сочинять».

Мы должны уделять оформлению идей и действий столько же внимания, сколько уделяем анализу. Но мы этого не делаем.

Мы утверждаем, что уравниваем анализ с помощью синтеза. Анализ разбивает явления на элементы. Затем создает из этих элементов новую комбинацию, которая дает нам ответ или действие. Это похоже

на конструктор «Лего». Вы разбираете игрушку на пластиковые кусочки и затем строите из них что-то новое, по своему желанию. К сожалению, дизайн — это нечто большее, чем простое сложение элементов. Нужны концепции, а концепции не возникают из синтеза отдельных элементов.

Все приведенные доводы позволяют понять, почему интеллектуально мы гораздо сильнее в анализе, чем в дизайне.

Анализ — это наш традиционный метод решения проблем. В чем причина проблемы? Если, усевшись в кресло, вы почувствовали резкую боль, то вскакиваете и внимательно исследуете сиденье. Вы находите там булавку и выбрасываете ее. Причина найдена, и проблема решена. У вас болит горло. В мазке обнаруживают стрептококковую инфекцию. Вы принимаете пенициллин, который убивает стрептококков. Причина устранена, проблема решена.

Но существуют проблемы, причину возникновения которых мы не можем установить. Они вызваны массой причин, и некоторые из них мы не в состоянии устранить. Есть, наконец, такие проблемы, где причина ясна, но мы бессильны что-либо сделать (например, если причина кроется в человеческой натуре). В таких случаях задачу невозможно решить с помощью анализа. Нам нужно «спроектировать шаг вперед». Именно потому, что уделяем слишком мало внимания дизайну в системе образования, мы оказываемся беспомощными перед лицом такого рода проблем.

Дизайн использует информацию и логику. Но он также нуждается в творчестве для того, чтобы предложить возможные концепции и изменить существующее восприятие. Иногда мы попадаем в ловушку только потому, что не можем выйти из рамок привычных взглядов.

Чаще всего под словом «дизайн» понимают дизайн графический или визуальный. Иногда его используют для обозначения чисто внешнего лоска. Однако нам давно пора расширить значение этого слова, распространив его на любые ситуации, где соединение нескольких элементов должно привести к определенному эф-

фекту. Всякий раз, когда стандартные действия оказываются неэффективными, мы нуждаемся в дизайне. Дизайн — основа действия.

Поэтому, вместо того чтобы полагаться на анализ как на карту с нанесенными дорогами, мы вынуждены заключить, что это всего лишь карта неосвоенной местности, где дороги придется «проектировать» нам самим.

Дизайн, как и действие, всегда имеет цель.

Целью (продуктом) дизайна может быть концепция. Продуктом дизайна может быть идея, то есть способ воплощения этой концепции. Анализ стремится обнаружить существующие отношения между элементами (например, в науке), а дизайн стремится установить между элементами новые отношения — такие, которые, возможно, никогда ранее не существовали (как в новых концепциях). Никакой анализ не способен дать нам новую концепцию на основании изучения существующих взаимосвязей. Теоретически, в мире есть только одна истина, к которой можно подбираться все ближе и ближе. Когда мы имеем дело с дизайном, то можем подходить к этой истине одновременно с разных сторон. Все «проекты» в равной мере служат одной цели. Некоторые из них могут быть лучше остальных во всех отношениях, некоторые — иметь сильные и слабые стороны.

Даже в науке нам необходимо создавать и проектировать гипотезы и предположения. Убеждение в том, что наука имеет дело исключительно с анализом, совершенно неверно, и большинство хороших ученых это прекрасно понимают. Именно поэзия гипотез и предположений делает обычного ученого хорошим ученым, конечно, при условии, что он не чурается кропотливой работы по сбору информации.

В конфликтных ситуациях мы всегда поглощены поиском аргументов, стремлением подавить противника и выторговать преимущества. Дизайн — гораздо более сильное средство для решения споров. Он позволяет спроектировать решение, учитывающее интересы обеих сторон, — промежуточную платформу — и предусмотреть запасные варианты, санкции, гарантии и систему контроля.

Законодательство некоторых штатов США предусматривает интересный способ разрешения конфликтов. К сожалению, он редко применяется на практике, потому что адвокаты не слишком к нему расположены. Обычно в конфликтной ситуации обе стороны начинают с крайних позиций, зная, что им придется постепенно уступать, чтобы прийти к какому-то промежуточному или компромиссному решению. Это дорогостоящее, длительное и изматывающее занятие. При альтернативном способе решения споров стороны вообще не встречаются в суде. Каждая из сторон «проектирует» самое «разумное» решение. Оба проекта представляются судье или арбитру. Ему предстоит выбрать лучшее из двух. Разумеется, если один из двух проектов откровенно «тянет одеяло на себя», то выбран будет другой. Поэтому обе стороны стремятся разработать самое разумное решение. Все усилия, которые в противном случае были бы потрачены на борьбу, теперь уходят на дизайн. Если они хорошо поработают, то возможно, в конечном счете будет уже не так важно, чей проект победит. В этой процедуре особенно привлекает то, что акцент переносится на созидание, а не на спор.

## МОДЕЛИ ДИЗАЙНА

Обычная модель дизайна заключается в том, чтобы собрать воедино все требования и затем пытаться найти решение, которое вписалось бы в эти требования, как в матрицу. Например, если вы проектируете автомобиль, то вас могут интересовать следующие параметры: привлекательная форма, соответствующая вместимость, аэродинамические свойства, экономичность двигателя, простота производства, использование стандартных деталей, легкость управления и какие-нибудь особые качества для рекламы. Проектировщик будет стремиться к тому, чтобы его автомобиль хорошо вписался в этот «шаблон». Результат скорее всего будет вполне удовлетворительным, но не поражающим воображение. Новый автомобиль станет улучшенным вариантом прежних находок, полученным в результате сложения уже известных концепций.

Вторая модель исходит из выдвижения независимых, самостоятельных концепций. После того как эти концепции сформированы, к ним можно применить требования дизайна. В данном случае эти требования выступают в роли резца, с помощью которого мы «обрабатываем» концепцию, придавая ей нужную форму. Вторая модель связана с большим риском, но дает больше шансов создать нечто действительно новое.

Архитектор может задаться целью спроектировать здание, в котором были бы соблюдены все нормы: площадь, освещенность, коммуникации, энергоэкономичность, привлекательный вид, информационное обслуживание и т. д. В конце концов он создает проект, отвечающий всем этим требованиям. Другой архитектор может выбрать в качестве отправной точки единственное основное требование (например, красота формы или максимальное рабочее пространство) и затем разработать концепцию, максимально его учитывающую. Как только он достиг этой цели, переходит к решению второй части задачи — как вписать все остальные требования в основную идею. Говоря военным языком, в первом случае мы наступаем равномерно на всех фронтах, а во втором наносим сосредоточенный удар и затем бросаем войска в прорыв.

Я не ставлю перед собой задачу подробно рассматривать захватывающий и важный процесс дизайна. Эта тема заслуживает отдельной книги. Я лишь хочу подчеркнуть резкое различие между нашей поглощенностью анализом и насущной необходимостью в дизайнерском подходе. Этот подход немислим без навыков творческого мышления.



## *Области применения творческого мышления*

Мы рассмотрели различные важные аспекты, относящиеся к природе, основаниям и необходимости творческого мышления. Все эти рассуждения могут показаться академической рефлексией, но это далеко не так. Человек, знакомый с теоретическими основами творчества, сможет гораздо эффективнее применять методы нестандартного мышления, чем тот, кто трактует эти методы как своего рода ящик с инструментами.

Если вы усвоили логику восприятия, различие между дизайном и анализом, а также другие ключевые моменты, ваша мотивация будет гораздо сильнее и вы глубже вникнете в характер творческого мышления.

То, что вы успели узнать из этой книги, может остаться с вами на всю жизнь, а может быть вытеснено другими, более верными мыслями. Но мне необходимо было высказать эти соображения. Непонимание природы творчества наносит нам большой ущерб. Оно приводит к пренебрежению творчеством в нашей образовательной системе, убежденной в достаточности информации, анализа и аргументации. Кроме того, я убежден, что эффективно использовать специальные творческие методы можно только обладая прочной теоретической базой.

Начиная с этого момента и далее мы начинаем рассматривать практическое использование творческого мышления. Начну с того, что перечислю некоторые главные области применения творческого мышления. Я сделаю это очень обобщенно. Творчество можно с успехом применять где угодно.

К некоторым пунктам этого обобщенного перечня я вернусь в третьей части книги, посвященной практическому применению творческого мышления.

## УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Усовершенствование до сих пор занимает первое по объему место в применении творческого мышления. Я, пожалуй, добавлю, что эта область деятельности таит в себе самый большой потенциал для творческого подхода. Все, что мы делаем, без исключения, можно сделать лучше и быстрее. Потенциал огромен, но по причинам, которые я объясню позже, мы не слишком торопимся его использовать. Как правило, мы вполне удовлетворены существующим положением вещей.

Что мы понимаем под словом «усовершенствование»? Что означает найти лучший способ действий? Что значит «лучший»?

Нужно ясно понимать значение этого слова. «Лучший» может означать меньшие затраты средств или времени, меньшее количество ошибок и недостатков. «Лучший» может означать меньшую энергоемкость или экологическую безопасность. «Лучший» может означать большую социальную приемлемость. «Лучший» может означать более полноценное использование материала или применение более дешевого сырья. В будущем к типичным значениям этого слова добавится «простота». Простота имеет огромное значение для потребителя и пользователя. Она не менее важна и для производителя, потому что означает снижение потребности в квалифицированном труде.

Очень важно определить основные направления усовершенствования. Их может быть несколько.

«Усовершенствование» в трактовке Запада всегда имело отношение к устранению дефектов, преодолению проблем, исправлению ошибок. Это в большой степени связано с общей негативной ориентацией западной мысли. Японцы также озабочены устранением ошибок, но для них это только первая стадия усовершенствования. В отличие от представителей западной культуры, они способны оценить и улучшить то, что кажется совершенным. Японское понимание усовершенствования не ограничивается устранением недостатков. Видимо, это связано с тем, что восточная культура никогда не страдала от негативизма, свойственного Западу (стремле-

ние доказать другому его неправоту, бесконечное решение проблем, исправление ошибок и т. д.). Каждый рабочий фирмы «Тойота» ежегодно вносит около трехсот предложений. Тот же показатель в обычной американской компании составляет меньше десяти.

Сегодня западные компании стремятся внедрить японский подход с помощью таких программ, как «непрерывное усовершенствование» и «всеобщее управление качеством». Такие программы стремятся найти возможность улучшения везде — даже там, где нет очевидных недостатков и ошибок.

Я знаю одну крупную европейскую компанию, разработавшую хорошую схему внедрения рациональных предложений. Она позволяет фирме сэкономить миллионы долларов (в эквиваленте к местной валюте), но сама фирма далеко не в восторге от своего внедрения. Проблема заключается в том, что ни один человек в цепочке не имеет ни времени, ни желания, чтобы оценивать поступающие «снизу» предложения. Возможно, это происходит из-за чрезмерной централизации всей системы: вся информация направляется по цепочке снизу вверх — в центр. Японцы решили эту проблему, разместив на каждом уровне совещательные органы, которые рассматривают идеи там же, где они возникают. Для любой программы усовершенствования производства важно придумать хорошую рабочую схему сбора рациональных предложений.

Ключевой момент усовершенствования — умение взглянуть на любой процесс или метод непредубежденно, сознавая, что можно найти лучший способ действий. Мне известна корпорация, которая решила пересмотреть процесс, который она оттачивала в течение многих лет и который казался безупречным. В результате они сохранили миллионы долларов.

Даже тогда, когда над нами не довлеет необходимость устранения недостатков или снижения цен, поиск новых возможностей неизменно приводит к положительному результату. Но в такой ситуации искать решение гораздо труднее. Теоретически для этого необходимо смотреть на все, что нас окружает, «критическим» взглядом. Поскольку это практически невозможно, то

гораздо удобнее оставаться на прежних позициях, обращая внимание только на проблемы и недостатки.

Важно помнить, что устранение недостатков — лишь небольшая часть процесса усовершенствования.

Часто хорошее решение можно найти, не прибегая к творческому мышлению. Усовершенствовать процесс можно на основании опыта, новой технологии, новой информации, анализа и логики. Но такой логический подход применим только тогда, когда проблема налицо. Если же на первый взгляд все работает безупречно, то возникает гораздо большая потребность в нестандартном мышлении.

## РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Творческое мышление традиционно связывают с решением проблем. Если стандартный подход не дает результата, возникает потребность в нестандартных решениях. Даже тогда, когда решение может быть получено обычным способом, полезно взглянуть на проблему с другой стороны. Возможно, нестандартный подход даст вам другое, гораздо более простое и верное решение. Идея, которая первой приходит в голову, далеко не всегда самая лучшая.

Я уже говорил о двух подходах к решению проблем — аналитическом и дизайнерском. Разумеется, во втором случае без творческого мышления не обойтись. Но даже при аналитическом подходе очень полезно применить творческий метод. Это позволит вообразить, оценить и проверить другие, альтернативные, варианты.

В последнее время много говорят об «определении проблемы». Это действительно важно — выяснить, в чем заключается проблема. Тем не менее следует отметить, что самое точное определение можно дать только после того, как найдено решение. Поэтому, хотя и нужно задавать себе вопрос о сути проблемы, стремиться к единственно *верной* формулировке совсем необязательно. Скорее, нужно постараться найти как можно больше различных, *альтернативных*, определений. Раньше или позже, но вы найдете такую формулу, которая

вполне вас устроит и для которой вы найдете подходящее решение.

Проблема похожа на головную боль или камень в ботинке. Она постоянно о себе напоминает. Проблемы сваливаются на нас из окружающего мира (плохое законодательство, изменение курса валют, крушения, загрязнение среды), поставляются нашими конкурентами или приходят изнутри (неполадки в технике или отношениях с людьми). За ними не нужно далеко ходить — они всегда с нами.

Но существует род проблем, которые мы выбираем для себя сами. Можно назвать это «поиском проблем», но я предпочитаю более широкий термин — «постановка задачи». Сперва вы ставите перед собой задачу, а затем начинаете ее решать. Если решение может быть получено стандартным способом, в этом случае проблема отсутствует. Если задача не поддается стандартному решению, значит, вы действительно имеете дело с проблемой, и для ее решения вам может потребоваться творческое мышление. Чем больше вы станете доверять своим творческим возможностям, тем охотнее начнете ставить перед собой неразрешимые на первый взгляд задачи.

Много лет назад, на обеде в Тринити-колледж, в Кембридже, я сидел рядом с профессором Литтлвудом, знаменитым английским математиком. Мы обсуждали проблему игры в шахматы с компьютером. Шахматы обретают сложность благодаря разнообразию фигур, каждая из которых ходит не так, как остальные. Я сказал, что интересно было бы придумать игру, в которой у каждого игрока была бы только одна фигура. Это был вызов, брошенный самому себе. Я сел за работу и придумал L-игру, в которой у каждого игрока есть единственная фигурка в форме буквы «L». Понять правила можно за двадцать секунд, но это самая настоящая игра, и в ней, как в шахматах, можно достигать высот мастерства. Это, вероятно, самая простая из реальных игр.

Любой изобретатель действует точно таким образом. Он ставит перед собой задачу и затем начинает ее решать. Это же относится и к дизайну, с тем единственным отличием, что дизайн почти всегда приводит к

зримым результатам, в то время как мысль изобретателя может произвести «прорыв», но может также не привести ни к чему.

В североамериканской психологии существует печальная тенденция называть любое целенаправленное мышление «решением проблем». Такое неверное определение скрывает различие между мышлением, связанным с разрешением трудных ситуаций, и мышлением, направленным на создание чего-то нового.

В разделе, посвященном методам нестандартного мышления, мы увидим, что существуют методы (такие, например, как веер концепций), относящиеся именно к мышлению, направленному на достижение. Поставив перед собой задачу, мы точно знаем, куда хотим попасть. Остается только найти туда дорогу. Это и есть мышление, направленное на достижение. «Решение проблем» — более узкое определение, хотя я и вынес его в заголовок, учитывая обычное значение термина «проблема».

Хорошо известно, что легче избежать проблемы, чем решить ее. Вместо того чтобы изменять существующую систему, можно просто перейти в другую плоскость — к системе, в которой эта проблема станет неактуальной. Такой процесс можно назвать редизайном. Если люди постоянно теряют ключи, можно изменить способ защиты жилищ таким образом, что ключи больше не понадобятся.

## СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТЕЙ И ПРОЕКТИРОВАНИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

По мере обострения конкурентной борьбы успех и выживание организаций начинают зависеть от их внутренних активов. Этими активами могут быть положение на рынке, квалификация работников, система распространения товара, технические ноу-хау (и патенты), высокая репутация фирмы и т. д. Творческое мышление непосредственно связано с качественным изменением уровня конкурентной борьбы, с созданием новой системы ценностей и новых возможностей.

Времена, когда для успеха достаточно было эффективного руководства и своевременного решения проблем, остались в прошлом. Сегодня это всего лишь базовый уровень, точка отсчета. Какие новые продукты и услуги мы можем предложить потребителю? Как разместить на рынке товары и услуги? Как придать товару дополнительные качества? Какие новые ниши потребления можно создать для этого товара?

Я уже упоминал о необходимости перехода от классического соревнования к концепции над-соревнования. Я говорил о важности «интегрированной ценности» — свойстве продукта наиболее полно отвечать нуждам потребителя. Все это очень подробно описано в книге «Над-соревнование».

Всегда легче подражать другим, выпускать аналоги уже известных продуктов и идти на полшага позади тех, кто проводит инновационные кампании. Все эти действия приносят пользу и не связаны с большим риском. Но зачем ждать, пока конкуренты сделают то, что можно сделать самому? В любом хорошо поставленном бизнесе всегда есть неиспользованные возможности, которые только того и ждут, когда к ним применят творческое мышление.

Проблемы требуют внимания. Кризисы нужно преодолевать. Под усовершенствованием часто понимают всего лишь мероприятия, направленные на удешевление производства. К сожалению, нет простого способа для того, чтобы побудить людей к поиску новых возможностей. Для этого нужен дух предпринимательства. Там, где осторожность вполне окупается, трудно вызвать у людей желание рисковать или взваливать на себя дополнительные хлопоты.

## БУДУЩЕЕ

Рассчитать будущие действия всегда непросто. Мы никогда не располагаем полной информацией о будущем, однако можем планировать свои действия. Творческое мышление помогает предусмотреть последствия этих действий и составить несколько возможных сценариев ближайшего будущего.

Творчество помогает заглянуть и гораздо дальше — в тот мир, где нам предстоит жить и работать через несколько лет и десятилетий. Я уже упоминал о том, как нестандартное мышление позволяет прогнозировать нелинейные события, то есть такие события, которые не являются прямым продолжением прошлого.

Разработка стратегии, возможностей и запасных вариантов — часть творческого созидательного процесса. Информация и логика образуют каркас. Творческий дизайн предлагает возможности. Информация и логика оценивают эти возможности.

Возможно, в будущем прямолинейная жесткость поведения уступит место гибкости, учитывающей разнообразие мнений и интересов. Это обходится дешевле. Если будущее невозможно предсказать достаточно точно, то можно без лишнего напряжения быть готовым к любому из множества вариантов.

Из личного опыта могу сказать, что стратегия часто воспринимается исключительно как процесс сокращения, сводящий разнообразие возможностей к единственному разумному курсу. Было бы полезнее учитывать несколько возможностей одновременно. Творческое мышление могло бы не только облегчить эту задачу, но и предложить гибкий способ оценки различных возможностей. Стратегия, первоначально отвергнутая хорошо информированными экспертами, может стать предпочтительной после небольшой творческой доработки. Как золотая нить, пронизывающая одеяние, творческое мышление должно стать неотъемлемой частью любого эвристического мышления.

## МОТИВАЦИЯ

Дэвид Таннер, руководитель Центра творчества фирмы «Дюпон», рассказал мне, как действует на людей обстановка, пронизанная идеей творчества. Они начинают смотреть на любое привычное действие свежим взглядом. Очень часто такой новый взгляд приводит к изобретению или рационализации, основанных больше на логике, чем на творчестве. Но без соответствующей



щей внутренней установки новые мысли никогда не пришли бы им в голову.

Творчество — великий мотиватор, потому что пробуждает у людей интерес к тому, что они делают. Оно дает надежду на то, что вскоре родится ценная идея; каждому дает возможность свершения; делает жизнь веселее и интереснее. Творчество служит каркасом в командной работе.

Все эти его аспекты никак не связаны с реальным результатом творческого усилия.

Творческое усилие важно само по себе, и его следует поощрять. Если вы станете вознаграждать человека только за реальный результат, он будет менее заинтересован в творческом усилии. Достаточное количество усилий раньше или позже даст результат.

Я рассмотрел на этих страницах некоторые основные области применения творческого мышления. Можно сказать, что всякий раз, когда возникает необходимость подумать, возникает также необходимость в творческом мышлении. Но и это еще не все, потому что бывают случаи (например, при проектировании возможностей), когда думать вроде бы ни к чему — все и так прекрасно. Но мы сами ставим перед собой проблему и решаем ее. От добра добра не ищут. Человеку не свойственно искать новые возможности без острой необходимости. Он предпочитает оставаться на месте, пока кто-то другой его не обгонит.

К счастью, мыслительная культура делового мира и некоторых других организаций начинает изменяться. Как-то руководитель крупной организации сказал мне, что он бывает счастлив, когда ни в одном из подразделений его фирмы нет никаких проблем. Сегодня общий настрой на реактивное мышление меняется в сторону мышления эвристического. Творчество при этом становится насущной необходимостью.

## Метод шести мыслительных шляп

Где найти время для творческого мышления?  
Как можно попросить человека совершить творческое усилие?  
Как сделать безнадежного скептика оптимистом?  
Как обратить внимание людей на преимущества идеи?  
Как выразить интуитивные чувства и догадки во время серьезного обсуждения?

Метод шести шляп одновременно прост и эффективен.

Я вспоминаю презентацию японского перевода книги «Шесть мыслительных шляп» в Токио. На встрече присутствовали руководители крупнейших японских корпораций, в том числе господин Хисаши Шинто, глава компании «Эн-ти-ти». Он только что был избран бизнесменом года в Японии за успешную приватизацию этой огромной фирмы. В то время в «Эн-ти-ти» работало 350 000 человек, а ее общий капитал равнялся совокупному капиталу пяти крупнейших корпораций США. Господину Шинто понравилась идея шести шляп, и он попросил своих руководителей прочитать книгу. Я встретился с ним спустя шесть месяцев, и он сообщил мне, что метод оказал огромное влияние на его сотрудников, поднимая конструктивность и творчество на новый уровень. Он попросил меня прочесть лекцию совету директоров и главным управляющим «Эн-ти-ти».

В 1990 году компания «IBM» применила метод шести шляп как один из основных в программе обучения сорока тысяч своих менеджеров в разных странах. Благодаря своей практичности и эффективности метод широко используется компаниями «Дюпон», «Прюденшл» и многими другими.

Метод полностью описан в книге «Шесть мыслительных шляп». Там же приведены инструкции по его освоению.

Чтобы не оставлять в книге белых пятен, я помещаю в ней краткое изложение метода шести шляп.

## БЕЛАЯ ШЛЯПА

Представьте себе чистый лист бумаги. Он нейтрален и содержит информацию.

Белая шляпа имеет дело с данными и информацией.

Какой информацией мы располагаем?

Какая информация отсутствует?

Какую информацию мы хотели бы получить?

Как мы собираемся это сделать?

Когда вы предлагаете участникам совещания надеть белую шляпу, это означает, что вы просите их отложить в сторону предложения, аргументы и сфокусировать внимание непосредственно на информации. В течение некоторого времени каждый участник оценивает доступную информацию, думает о том, что нужно узнать и как это можно сделать.

## КРАСНАЯ ШЛЯПА

Представьте себе красный цвет, огонь, тепло.

Красная шляпа относится к чувствам, интуиции, прозрениям, эмоциям.

Трудно ожидать, что на серьезном совещании эмоции могут выдвигаться в качестве весомого аргумента. Но все же мы поступаем именно так, только для этого нам приходится рядить чувства в одежду логики.

Красная шляпа дает свободу выражения чувств и интуитивных догадок безо всяких ограничений, объяснений и обоснований.

Надев мою красную шляпу, вот что я чувствую относительно этого проекта.

Я нутром чувствую, что это не работает.

Мне не нравится этот способ действий.

Интуиция подсказывает мне, что цены скоро упадут.

Красная шляпа обозначает чувства как таковые, поэтому они могут присутствовать в дискуссии не претендуя на особую важность. Интуиция может исходить из многолетнего опыта, и ценность ее ничуть не уменьшается от того, что трудно найти разумное обоснование этого сложного чувства. Необходимо также отметить, что интуиция не всегда бывает верной, она может ошибаться.

Иногда полезно дать выход чувствам.

## ЧЕРНАЯ ШЛЯПА

Представьте себе сурового судью в черной мантии, обличающего преступников.

Черная шляпа — предостережение.

Черная шляпа предохраняет нас от совершения ошибок, глупостей и нарушения законов.

Черная шляпа предназначена для критической оценки.

Черная шляпа говорит о том, почему это не может быть сделано.

Черная шляпа указывает на то, почему это не может быть выгодным.

Это противоречит существующим нормам и правилам.

Нам не хватит для этого производственных мощностей.

Если мы повысим цену, уровень продажи упадет.

У него нет опыта в управлении экспортом.

Ошибки могут быть опасны. Никто не хочет ошибиться или совершить глупость. Поэтому черная шляпа очень важна. Возможно, она самая полезная из всех шляп, и к ней прибегают чаще всего.

В то же время ею очень просто злоупотребить. Некоторые считают, что достаточно быть осторожным и скептически настроенным, чтобы исключить возможность ошибки. Нет ошибок — нет проблем. Негативизм на ранней стадии проекта может убить творческую мысль в зародыше. Вино прекрасно, но злоупотребление алкоголем может привести к болезни. То же относится и

к черной шляпе. Это очень ценная шляпа, но злоупотреблять ею не следует.

## ЖЕЛТАЯ ШЛЯПА

Представьте солнечный свет.

Желтая шляпа предназначена для оптимизма и логически обоснованного позитивного взгляда на вещи.

Желтая шляпа заботится о том, как исполнить задуманное.

Желтая шляпа думает о преимуществах — но эти преимущества должны быть логически обоснованы.

Это возможно, если разместить производство поближе к потребителю.

Прибыль возрастет благодаря возросшему товарообороту.

Высокая стоимость энергии заставит каждого быть более экономным.

Черная шляпа более естественна, чем желтая. Умение избегать ошибок и опасностей жизненно важно. Мышление под знаком желтой шляпы часто требует определенных усилий. Преимущества не всегда очевидны с первого взгляда. Иногда для того, чтобы заметить их, нужно хорошенько присмотреться. Но все же любая творческая идея заслуживает внимания этой шляпы.

## ЗЕЛЕНАЯ ШЛЯПА

Представьте себе пышную молодую растительность.

Зеленая шляпа — шляпа творческого мышления.

Зеленая шляпа предназначена для новых людей.

Зеленая шляпа занимается поиском дополнительных альтернатив.

Зеленая шляпа выдвигает возможности и гипотезы.

Из зеленой шляпы достают «провокационные идеи» и «переходы» (о них речь пойдет позже).

Зеленая шляпа требует творческого усилия.

Для того чтобы решить эту проблему, нам нужны новые идеи.

Есть ли дополнительные варианты?

Нельзя ли сделать это иначе?

Нет ли другого объяснения?

Зеленая шляпа позволяет обратиться непосредственно к творческому усилию. Зеленая шляпа предоставляет время и пространство для творческого мышления. Усилие ценно само по себе, даже в том случае, если нужные идеи не находятся.

## СИНЯЯ ШЛЯПА

Представьте себе небо и взгляд с высоты на окрестности.

Синяя шляпа предназначена для управления процессом. Она занимается самим процессом мышления.

Синяя шляпа думает о программе поиска решения.

Синяя шляпа определяет, каким должен быть следующий шаг в мышлении.

Синяя шляпа обращается ко всем остальным шляпам.

Синяя шляпа просит обобщить, сделать выводы и принять решение.

Синяя шляпа комментирует процесс поиска решения. Мы потратили слишком много времени на поиски виновного.

Можете ли вы обобщить сказанное и сделать выводы?

Мне кажется, нам пора определить приоритеты.

Я предлагаю надеть зеленые шляпы и поискать свежие решения.

Синяя шляпа обычно надевается председателем или организатором встречи, но остальные участники также могут высказывать свои суждения. Синяя шляпа предназначена для организации и управления процессом мышления; она делает его более продуктивным. Синяя шляпа — это мышление о мышлении.

## ВМЕСТО АРГУМЕНТОВ

Западная традиция мышления настаивает на том, что движение вперед достигается за счет противостояния сторон и аргументов. Некто А имеет одну точку зре-

ния, а Б с ней не согласен. Предполагается, что в споре должна родиться истина. Но слишком часто противники замыкаются в своих позициях и гораздо более озабочены выигрышем или проигрышем аргумента, чем поиском истины.

Метод шести шляп позволяет полностью отойти от аргументов, чтобы сделать обсуждение более продуктивным. И А, и Б одновременно могут надеть черные шляпы, чтобы определить возможные опасности. И А, и Б могут надеть желтые шляпы, чтобы рассмотреть достоинства. И А, и Б могут надеть зеленые шляпы, чтобы открыть новые возможности. Вместо мышления, основанного на противопоставлении, мы получаем совместное исследование. Вот почему метод был с таким энтузиазмом воспринят теми, кому часто приходится вести собрания и встречи. Впервые они получили возможность освободиться от традиционной системы аргументов.

## ЭГО И ИСПОЛНЕНИЕ

В мышлении, как правило, человеческое эго и исполнение слишком тесно связаны друг с другом. Тот, кому не нравится идея, не сделает ни малейшего усилия, чтобы найти в ней положительные стороны. Автор идеи не захочет искать в ней недостатки. Метод шести шляп отделяет личные мотивы от исполнения. Человек примеряет различные шляпы и испытывает чувство настоящего освобождения, потому что он не привязан больше к одной-единственной позиции.

Теперь, надевая желтую шляпу, он наравне со всеми готов искать положительные стороны идеи, даже тогда, когда он с ней не согласен. Энтузиаста или автора идеи можно попросить оценить возможные осложнения, надев черную шляпу. Часто перемена шляп помогает человеку изменить первоначальное мнение.

## УСТОЙЧИВЫЙ НЕГАТИВИЗМ

Есть люди, осторожные от природы. Они постоянно озабочены поиском возможных опасностей. При обычном обсуждении ничто не может заставить такого че-

ловека взглянуть на проблему более оптимистично. Метод шести шляп предоставляет достаточно возможностей для скепсиса в нужный момент (под черной шляпой), но в другие моменты негативизм оказывается не к месту. Таким образом подавляется естественное преобладание черной шляпы.

Если человек настроен негативно, можно сказать: «У нас есть прекрасная черная шляпа. Давайте возьмем от нее все что можно». Спустя некоторое время можно предложить: «Мы хорошо поработали с черной шляпой. Теперь попробуем сделать то же самое с зеленой». Теперь скептик должен сидеть тихо или присоединиться к «зеленым».

## ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ ПОЗИТИВНОГО ИЛИ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Желтая и зеленая шляпы выделяют время, специально предназначенное для целенаправленного творческого усилия и позитивного мышления. Однажды я наблюдал, как Рон Барбаро, президент «Пруденшл», слушал, как кто-то объясняет ему, почему это не может быть исполнено. Спустя некоторое время Рон сказал: «А теперь надень желтую шляпу».

Отводить время для творчества неестественно. Отводить время для позитивного мышления тоже неестественно, кроме тех случаев, когда идея нам нравится. Но как только мы решаемся совершить целенаправленное усилие, оно начинает приносить отдачу. Естественный ход размышлений и обсуждения оставляет слишком мало времени для творческого усилия (если только идея не является нам моментально) и позитивного мышления.

## ИГРА

Шесть шляп — это игра. Чем больше вы в нее играете, тем эффективнее становится метод. Люди чувствуют себя очень глупо, если не играют вместе со всеми. Если все кругом надели желтые шляпы, человек в черной шляпе чувствует себя не в своей тарелке. Используя метод при каждой возможности (даже тогда, когда мож-



но без него обойтись), вы будете иметь его под рукой в тот момент, когда он действительно вам понадобится — во время кризиса, конфликта, спора и т. д.

## ЭТО НЕ КАТЕГОРИИ

Совершенно справедливо, что некоторые люди гораздо сильнее в каком-то одном типе мышления. Так же верно и то, что многие чувствуют себя не очень комфортно, думая «несвойственным» им образом. Но я хочу подчеркнуть, что шляпы — это не категории и не определения. Я не хочу, чтобы кто-либо считал себя «черной шляпой» в этой группе. Я не хочу, чтобы кто-то говорил о себе: «Я всегда ношу зеленую шляпу». Задача шести шляп прямо противоположна. Каждый должен стремиться использовать все шляпы поочередно. Когда группа переходит к зеленой шляпе, это означает, что зеленую шляпу надевает каждый ее участник. Если человек предпочитает молчать всегда, кроме тех случаев, когда играет его любимый цвет, следует обратиться непосредственно к нему, попросив высказать несколько «зеленых» или «желтых» идей.

Было бы слишком просто рассматривать шляпы как категории. Это категории мыслительного поведения, но не людей. Так же как игрок в гольф стремится использовать все клюшки, каждый участник группы должен пытаться использовать каждую из шляп.

## ВЫБОРОЧНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Шляпы чаще всего используются избирательно. Это означает, что вы обращаетесь в нужный момент к единственной — нужной шляпе. Это помогает вызвать нужный тип мышления или изменить направление мышления. До и после того как вы надели шляпу, обсуждение ведется в обычном режиме. Выборочная шляпа — удобный способ переключить мышление. Вы можете попросить другого человека надеть или снять определенную шляпу. Вы можете объявить о том, что надеваете определенную шляпу. («Надев свою черную шляпу, вот какие осложнения я предвижу.») Вы можете

обратиться ко всей группе. («Я думаю, самое время достать зеленые шляпы. Нам нужны новые идеи».)

Большое достоинство метода — возможность мгновенно переключать мышление без опасения кого-либо обидеть. Если сказать кому-то, что он слишком заражен негативизмом, человек может обидеться. Но если вы просите его «надеть желтую шляпу», никакой обиды не возникает.

Спустя некоторое время метод шести шляп становится частью внутренней культуры данной организации, используется свободно и автоматически всякий раз, когда требуется изменить стиль мышления.

### СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Бывают ситуации, когда группе или личности требуется быстро исследовать предмет. Это достигается применением формальной техники шести шляп. Участники группы последовательно надевают все шляпы, одну за другой, оставаясь в каждой около четырех минут.

Не существует единственно верной последовательности, в которой следует надевать шляпы. Последовательность может изменяться в зависимости от состава группы, от того, какой вопрос обсуждается и в который раз. Есть несколько формальных указаний относительно того, какую последовательность нужно выбрать. Например, бывают случаи, когда черную шляпу лучше надеть предпоследней. Это поможет увидеть проблемы и оценить, насколько реальна предлагаемая идея. При этом завершить собрание нужно красной шляпой, так, чтобы дать возможность высказать мнение такого рода: «В нынешнем виде идея не сработает, но все же я чувствую, что у нее имеется большой потенциал. Давайте попытаемся найти способ сделать ее работоспособной». Так «чувства» позволяют не отвергать полностью идею, которая в ее настоящем виде непригодна. Я не стану перечислять конкретные последовательности использования «шляп». Сейчас это может только запутать читателя.

Я вернусь к методу шести шляп в третьей части книги.

# Творческая пауза

**Т** Как правило, мы думаем и действуем заведенным порядком, последовательно, без неожиданных скачков в сторону. Мозг облегчает нам жизнь, делая ее привычной и обыденной. Он формирует шаблоны мышления и поведения, не давая в дальнейшем уклониться от этих шаблонов. Это свойство очень важно для выживания, и мозг прекрасно справляется с тем, что от него требуется.

Творческое отношение и мотивация могут возникать в результате призыва, могут стимулироваться многообещающими результатами творчества, чужим примером или вдохновением. Добиться творческого отношения можно также более надежным способом, например таким простым приемом, как творческая пауза.

## ТВОРЧЕСКОЕ УСИЛИЕ

Я уже не раз подчеркивал значение творческого усилия. Формально его можно вызвать, надевая зеленую шляпу. Я считаю, что творческое усилие заслуживает поощрения само по себе, вне зависимости от достигнутых результатов. Нельзя требовать от человека, чтобы он придумал блестящую идею. Но вы можете предложить ему совершить творческое усилие.

Усилие делает результат возможным. Это необходимое условие. Его можно укрепить, добавив к нему навыки нестандартного мышления.

Творческая пауза — простейший из всех методов творческого мышления, но он часто приводит к хорошим результатам.

Творческая пауза должна стать мыслительной привычкой для каждого, кто хочет стать творческой личностью. Это простейший способ совершения творческого усилия.

## ПАУЗА

Все идет прекрасно. У вас нет ни проблем, ни препятствий. Но вы останавливаете привычный ход мыслей и делаете паузу, потому что вы этого хотите. Пауза — это не реакция на внешнее событие. Это результат вашего стремления остановиться.

«Где-то здесь должна быть новая идея».

«Где-то здесь может быть новая идея».

«Я хочу сделать паузу и подумать об этом».

Вряд ли вы станете думать о чем-то, на что не обращаете внимания. Творческая пауза — это прерывание плавного течения обыденных мыслей, позволяющее обратить целенаправленное внимание на определенный предмет.

Почему нужно остановиться именно здесь? Почему не там? Почему не где-нибудь еще?

Не нужно искать никакого объяснения, почему вы решили остановиться именно в этом месте. Как только вы начнете искать причину, то станете совершать творческую паузу только тогда, когда для этого имеются логические обоснования — это разрушит саму цель паузы. Совершенно справедливо, что бывают случаи, когда человек чувствует наличие каких-то скрытых возможностей или ощущает, что что-то делается слишком сложно. Это дает законные основания для совершения творческой паузы. Но творческая пауза не должна зависеть от каких-либо обоснований. Как мы увидим в следующей главе, посвященной фокусированию, лучших результатов часто достигают те люди, которые умеют останавливаться и думать о таких вещах, на которые никто, кроме них, не обратит внимания.

Творческая пауза — очень простой метод, но для того чтобы остановить привычное течение мыслей, требуется самодисциплина.

## МОТИВАЦИЯ

Что приходит сначала? Останавливаемся ли мы от того, что у нас есть мотивация для творчества, или, наоборот,

рот, мотивация возникает как итог целенаправленной привычки совершать творческую паузу? Я думаю, что верно и то, и другое, но все же в начале должен быть начальный мотивирующий импульс; в противном случае человек никогда не станет обременять себя созданием привычки.

Я хочу подчеркнуть, что творческая пауза — это целенаправленный процесс. Она совершается не под влиянием внезапного порыва. Вы останавливаетесь потому, что этого хотите. Вы делаете паузу для того, чтобы совершить творческое усилие. Вы намерены проявить себя как творческая личность.

Важный элемент творчества — надежда. Она также связана с энтузиазмом. Вы делаете паузу, потому что это усилие может вызвать рождение новой идеи. Можно быстро идти по проселку, но можно остановиться, чтобы взглянуть на полевые цветы у обочины. При быстрой ходьбе вы не обратите на них внимания. Если вы совершите внутреннее усилие и сделаете остановку, то будете вознаграждены созерцанием их скромной красоты.

Зачем нужно делать паузу? Почему мы должны откладывать важные дела, тратить время и совершать усилие, которое, скорее всего, ни к чему не приведет? Ответ на все эти вопросы лежит в понимании «инвестиционной» природы творчества. Невозможно дать гарантию, что каждая творческая пауза окажется плодотворной. Но отдача начинает возрастать по мере того, как мы продолжаем совершать творческое усилие. Трудно ожидать, что у вас родится новая идея, если вы не вложили в ее рождение никаких серьезных усилий. Трудно вырастить сад, если его не выращивать.

Разумеется, творческую паузу нельзя смешивать с главной целью мышления или обсуждения. Пауза может быть личной: «Интересно, нельзя ли сделать это иначе?» Пауза может быть коллективной: «Давайте подумаем; нет ли других альтернатив?» Пауза может длиться всего мгновение, незаметное для постороннего глаза.

## ПРИМЕНЕНИЕ ТВОРЧЕСКОЙ ПАУЗЫ

Что происходит во время творческой паузы? Как долго она должна длиться?

Во время творческой паузы нет никакой необходимости ни в одном из специальных инструментов нестандартного мышления. Можно мысленно осмотреться в поисках несложных альтернатив, и это, пожалуй, все. Основной акцент состоит в сосредоточении на определенном явлении или предмете, на том, что вы решаете для себя: этот предмет заслуживает внимания. По мере того как вы приобретете навыки творческого мышления, даже короткая творческая пауза сможет подсказать вам лучший способ действий.

Если временно преградить путь ручью, вода быстро найдет другой путь. Иногда даже кратковременная остановка обыденного течения мыслей может открыть новые направления мысли. Пауза ценна сама по себе. Если мы сделаем паузу во время еды, то лучше оценим вкус пищи. Если мы на мгновение остановим течение мысли, то сможем лучше понять предмет, на котором задержали внимание. Если мы остановились у развилки дорог, то можем прочесть указатель. Проезжая перекресток на большой скорости, мы так и не узнаем, куда ведет боковая дорога.

Бывают случаи, когда нужно принимать быстрое решение, но бывают и такие, когда лучше думать не спеша. Творчество — это тот случай, когда неторопливое мышление дает нам преимущество. Как и при медленной езде, вы можете обращать внимание на детали, замечать явления. Вместо того чтобы неуклонно стремиться к цели, вы можете оценить путь, который туда ведет и, может быть, вам удастся найти другую, лучшую, дорогу.

Пауза не должна быть долгой. Она может длиться всего 20—30 секунд для одинокого мыслителя, и 2 минуты — для группы. Не нужно также напрягать свой мозг, принуждая его родить в эти короткие мгновения идею. Вы просто останавливаете ход своих рассуждений и с любопытством мысленно оглядываетесь по сторонам, затем продолжаете движение. Вы всегда може-

те вернуться на то же место, если пожелаете. Нет никакой необходимости получить немедленный результат. Творческая пауза ценна сама по себе. Не нужно усложнять себе жизнь, делая из нее обязательный урок. Пауза должна быть непринужденной, почти случайной. Как будто вы походя сказали себе: «Это любопытно», — и затем снова двинулись в путь.

Хотя творческая пауза содержит в себе как фокусирование, так и стремление, есть четкое различие между простой творческой паузой и выбором важной области фокусирования, вслед за которым мы делаем целенаправленную и систематическую попытку создать новую концепцию. Точное определение фокусирования и длительного применения творческого усилия (независимо от того, применяются инструменты нестандартного мышления или нет) будет дано позже.

К творческой паузе можно обращаться даже во время диалога, не прерывая собеседника, обращая внимание на интересные моменты.

## АКТИВНЫЙ МЕТОД

Наше мышление в основном носит реактивный характер. Это ответная реакция на давление внешнего мира — требования, проблемы, трудности. У нас почти не остается времени для любого другого мышления и еще меньше стимулов, чтобы взваливать на себя дополнительную умственную работу. Творческая пауза — важная привычка проективного мышления. Это краткая остановка, во время которой человек говорит сам себе:

«Я хочу рассмотреть это поближе».

«Я хочу обратить на это внимание».

«Об этом стоит подумать».

«Есть ли тут другие возможности?»

«Неужели это можно сделать только так, и никак иначе?»

Если личность или организация понимает значение творчества, то вполне оценит достоинства проективной творческой паузы. Это очень простой метод, воспитыва-

ющий и укрепляющий творческое отношение, превращающий творчество в привычку. Творческая пауза — конкретный способ продемонстрировать творческое усилие, если не окружающим, то самому себе. Это реальный вклад в развитие творческих навыков.

Важно понять, что это простое и легкое действие. Нельзя превращать его в тяжелую и утомительную обязанность.



# Фокусирование

Говорят, простое и практичное приспособление «Воркмейт» («Коллега») фирмы «Блэк энд Декер» принесло доход в несколько миллионов долларов. Изобретатель не входил в число штатных сотрудников фирмы. Штатные инженеры стремились улучшить превосходные инструменты, выпускаемые фирмой. Изобретатель «со стороны» сосредоточился на другой задаче — области применения этих инструментов.

Фокусирование, или осмысленная постановка задачи, — очень важный элемент творчества. Он гораздо важнее, чем думает большинство. Многие творческие люди не признают его вовсе и предпочитают ловить идеи «на удачу».

## ПРОСТОЕ ФОКУСИРОВАНИЕ

Обычно фокусирование не воспринимают как инструмент творчества, и совершенно напрасно. То, что я называю «простым фокусированием», — очень мощный творческий инструмент.

Мы часто считаем, что творчество предназначено для решения серьезных проблем, требующих концептуальных изменений и высокого уровня творческого мышления.

Предположим, однако, что вы заинтересовались предметом, на который никто, кроме вас, не потрудился обратить внимания. В таких случаях даже очень простая творческая идея может привести к впечатляющим результатам. Это девственная территория, где у вас еще нет конкурентов. Есть изобретатели, которые берутся за решение сложных задач в условиях жесткой конкуренции и побеждают. Но есть и такие, кто выбирает область, никем не замеченную. Здесь решение даже самой простой задачи сулит большие выгоды. Поиск таких необычных, никем незамеченных фокусных точек относится к творческим методам. Мы знаем, что

концентрированные моющие средства завоевали рынок потому, что занимают меньше места на складах магазинов и их хранение обходится на 45% дешевле. Можно ли сделать мешки, в которых хранится зерно, более компактными? Что, если придумать простой способ уплотнения (переупаковки) мешков?

Сидя за обеденным столом, вы фокусируете внимание на взаимоотношениях между столовыми приборами и тарелкой. На первый взгляд, эти отношения идеальны — нет ни проблем, ни трудностей, ни очевидных преимуществ, которые можно было бы извлечь, изменив систему. А может быть, это не так?

Вы наклеиваете марку на конверт и сознательно фокусируетесь на этой операции. Какие новые идеи можно из нее извлечь? Может быть, на том месте, куда будет наклеена марка, разместить рекламу или призыв к здоровому образу жизни? Может быть, есть совершенно иной способ прикрепления марки к конверту?

Вы пьете из стакана. Вы фокусируете внимание на его ободке. Нельзя ли придумать для него другую форму? Например, такую, чтобы можно было пить, не касаясь края губами (в целях гигиены).

Вы находитесь в аэропорту, ожидая своей очереди пройти контроль. Вы фокусируетесь на ожидании. Как можно использовать это время для получения информации или развлечения? Может быть, стоит снова начать снимать «немое» кино, чтобы показывать его по телевизору в тех местах, где добавочный шум неприемлем?

Вы фокусируетесь на выплате регулярного страхового взноса. Какие новые идеи можно извлечь из этой операции?

Ваш бифштекс остыл. Что можно придумать, чтобы этого избежать? Может быть, можно сделать столешницу с подогревом? Или что-то еще?

На этих незначительных примерах хорошо видно, что «простое фокусирование» можно направлять на что угодно и где угодно.

Вы можете выбрать его, оценивая отношения между вещами и явлениями, такими, например, как посадка в автомобиль.

Вы можете усовершенствовать какое-либо приспособление. Изобретатель придумывает стеклоочиститель с переменной скоростью и зарабатывает на этом миллионы долларов.

Вы можете сфокусировать внимание на деталях, разбив операцию на маленькие шаги. Вы приезжаете на станцию техобслуживания. Пока вам меняют масло и проверяют сходжение колес, вы размышляете о том, можно ли сделать некоторые операции быстрее или проще?

Вариантов бесчисленное множество. Так же как и с творческой паузой, вы сами делаете выбор.

Хотя творческая пауза и фокусирование — это не одно и то же, они имеют много общего. Творческая пауза — это готовность приостановить ход размышления или беседы, чтобы обратить внимание на нечто интересное. Простое фокусирование — это сознательное усилие, направленное на выбор новой фокусной точки. Он не связан с прерыванием текущей мысли. Но оба метода объединяет готовность думать о вещах необязательных, посторонних, вызванных в сознании целенаправленным усилием.

Как только это усилие сделано, простое фокусирование можно трактовать различным образом:

1. Просто отметить про себя фокусную точку, чтобы вернуться к ней позже. Составление списка возможных фокусных точек — прикладная часть творческого мышления. Она будет описана в третьей части книги.
2. Пробная попытка придумать несколько альтернатив и идей. Это своего рода предварительное исследование. Если нам удастся нащупать интересную идею, ее можно разрабатывать более основательно. Это предварительное исследование может длиться очень недолго — от трех до пяти минут.
3. Серьезное усилие создать идеи в определенной фокусной области. Эта серьезная попытка требует применения формальных методов нестандартного мышления.

Как только область фокусирования определена, к ней следует относиться не менее серьезно, чем к реальной

проблеме или зоне предполагаемого успеха. Нет никакой гарантии, что творческое усилие даст ощутимый результат. Может показаться, что время и силы были потрачены впустую. Только от вашей личной готовности зависит, станете ли вы вкладывать средства в такое сомнительное предприятие.

Следует добавить, что простое фокусирование имеет ценность даже в том случае, если вы не делаете при этом попытки найти новую идею. Это прекрасное упражнение, позволяющее научиться выбирать необычные фокусные зоны. Это ценная привычка — ценная сама по себе, даже тогда, когда она не усиливается дальнейшими творческими действиями. Со временем человек может научиться находить такие фокусные точки. Выработав привычку, он может затем применить формальные творческие методы к любой ситуации фокусирования. Возможно, лучше начать с формирования такой привычки, не ставя перед собой других задач и не пытаясь генерировать идеи. Попытка создать идею может привести к разочарованию и замедлить формирование привычки.

Возможно, отточенный навык фокусирования и небольшое знание творческих приемов — это лучше, чем слабое фокусирование и хорошие творческие навыки. Поэтому о значении фокусирования не следует забывать — в особенности потому, что выработать эту привычку относительно легко.

## ПРЕДНАМЕРЕННОЕ ФОКУСИРОВАНИЕ

Можно выделить две обширные области проявления творчества:

1. *Повседневное (случайное) творчество.* Оно предполагает творческое отношение, мотивацию и привычку. В этом случае творчество становится частью мыслительных навыков человека. Формальные методы могут использоваться время от времени. Творчество применяется всякий раз, когда в нем возникает необходимость. Именно здесь отчетливо проявляются готовность искать альтернативы и надевать зеленую и желтую шляпы. Твор-

ческая пауза и простое фокусирование также являются неотъемлемыми свойствами этой области творческого мышления.

2. *Преднамеренное творчество.* Случай, когда фокусирование внимания направлено на конкретную область. Эта область может быть выбрана самостоятельно (личностью или группой) или предложена группе «проблемодателем». Здесь есть некоторые особенности, которые я уточню в третьей части книги. Важно, что в этом случае есть «четко определенная творческая задача», преднамеренное фокусирование, и для того чтобы создать новые концепции и новые идеи, необходимо серьезное, целенаправленное и строгое применение систематических методов нестандартного мышления.

*Наше преднамеренное фокусирование определено. Теперь нам необходимы новые идеи.*

Некоторые люди обладают прекрасными навыками творческого мышления, но не знают, где их применить.

*У меня высокий творческий потенциал. К чему бы мне его применить?*

Есть другой тип творческих людей, которые чувствуют, что слишком узкое фокусирование ограничит их мышление, и поэтому предпочитают действовать, полагаясь на вдохновение.

Проводя семинары, я обнаружил, что мои слушатели, из числа руководящих работников и не только, довольно легко усваивают методы нестандартного мышления, но с трудом учатся выбирать творческое фокусирование. Однако отсутствие фокусирования резко снижает эффективность творческой мысли. Мне кажется, причина заключается в том, что люди привыкли «реагировать» только на проблемы и трудности. Когда проблема проявилась, мы можем описать или определить ее. Но когда видимой проблемы не существует, нам не на что реагировать и не на что обращать внимание.

Способность выбирать и определять творческое фокусирование — важный навык творческого мышления.

Чтобы упростить процедуру фокусирования, я свел все возможные типы фокусирования к двум наиболее важным:

1. Фокусирование на области действия.
2. Фокусирование на цели.

## ФОКУСИРОВАНИЕ НА ОБЛАСТИ ДЕЙСТВИЯ

Это чрезвычайно важный тип творческого фокусирования, но, как это ни странно, его часто не замечают. Вероятно, это происходит потому, что большинство людей приучены думать исключительно в терминах определенной цели или задачи. Фактически, мышление часто воспринимается как синоним «решения проблем». Это означает, что мы сильно ограничиваем кругозор творческой мысли. Вот почему фокусирование на области действия имеет очень большое значение.

Оно так просто и так очевидно, что многие с трудом понимают его суть. Все, что нужно сделать, — просто определить ту область, в которой мы хотели бы получить несколько новых идей.

Мне нужны несколько новых идей, касающихся ресторанов.

Я хочу придумать что-то новое, имеющее отношение к телефонам.

Мне нужны новые идеи в области банковских переводов.

Этот тип фокусирования не имеет конкретной задачи. Единственная его цель — получить несколько новых идей в определенной области. Как только мы включаем в определение задачу, фокусирование сразу же перестает быть фокусированием на области действия. Эта зона может быть широкой или очень узкой.

Мне нужны новые идеи в области управления курортным отелем.

Мне нужны новые идеи относительно цвета прикроватных тумбочек в каждой комнате отеля.

Мне нужны новые идеи относительно сообщений, оставляемых для посетителей гостиницы.

Есть несколько причин, по которым мы нуждаемся в фокусировании на области действия. Первая заключается в том, что этот тип фокусирования позволяет нам думать творчески вообще о чем угодно. Нет никакой необходимости в проблеме или трудности. Нет никакого предчувствия потенциальной выгоды. Вы просто решаете применить творческую мысль к определенной области. Это расширяет диапазон нестандартного мышления. Вместо того чтобы ограничиваться решением проблемы, оно может использоваться абсолютно в любых ситуациях.

Вторая причина состоит в том, что определение цели или препятствия может заранее предопределить род идей, которые мы сможем получить. Сравните:

Мы нуждаемся в идеях о том, как снизить затраты на обслуживание пассажиров в салоне самолета.

Мы нуждаемся в новых идеях, касающихся обслуживания пассажиров в салоне самолета.

В первом случае наше мышление ограничено способами сокращения стоимости обслуживания пассажиров, потому что мы заранее предопределили себе важность этой задачи. Эта задача вполне заслуживает творческого решения. Во втором случае мы также можем предложить идеи, нацеленные на сокращение затрат, но можем выдвинуть и прямо противоположное решение — повысить стоимость обслуживания настолько, чтобы это оказалось выгодным. Мы можем даже придумать способ, как из убыточной статьи сделать обслуживание пассажиров на борту делом, приносящим прибыль.

Часто «проблемы» могут маскироваться под «зоны действия», поэтому нужно быть внимательными.

Нам нужны новые идеи, относящиеся к области невыхода на работу.

Нам нужны новые идеи в области ускорения регистрации рабочих пропусков (карточек).

В данном случае и тот, и другой объект фокусирования являются целевыми. Выражение «невыход на работу» определяет проблему. Ускорение регистрации

рабочих карточек предполагает усовершенствование процесса. Вполне возможно трактовать «невыход на работу» как фокусирование на области действия, до тех пор пока цель мышления не состоит в том, чтобы уменьшить число прогулов или решить другие связанные с невыходом на работу проблемы. Это нужно хорошо уяснить. Если мы понимаем фокусирование именно так, то можем разработать, например, идею сокращенного рабочего времени, которая могла бы означать более короткую рабочую неделю и меньшую оплату во времена спада производства.

Если при фокусировании на области действия не должно быть конкретной цели, в таком случае, как же мы можем получить ценные идеи?

1. Мы выдвигаем идеи, относящиеся к данной области и безусловно полезные, хотя и не стремились с самого начала получить именно эту пользу.
2. Мы проверяем, какая из предложенных в ходе обсуждения идей обещает нам преимущество в интересующих нас направлениях. Мы отбрасываем те из них, которые не представляют ценности в данном отношении.
3. Мы стремимся определить, какие цели и проблемы можно решить с помощью выдвинутых идей.

Тот факт, что ощущение цели отсутствует в начале обсуждения, не означает, что цель не может появиться позже. Мы можем затем посмотреть, какая идея лучше всего соответствует этой цели.

## ФОКУСИРОВАНИЕ НА ЦЕЛИ

Это наиболее близкий каждому тип фокусирования. В чем заключается цель нашего мышления? Чего мы хотим достигнуть? К чему стремимся?

### *Усовершенствование*

Мы можем определить творческое фокусирование как попытку внести усовершенствование в определенном направлении.



Мы хотим придумать, как ускорить расчет с покупателями в супермаркетах.

Нам нужны новые идеи о том, как сократить расходы на обучение штатных сотрудников.

Мы хотим придумать, как упростить управление этой видеокамерой.

Мы хотим придумать, как сократить количество пищевых отходов в ресторане.

Если направление усовершенствования не определено, то фокусирование приближается к фокусированию на области действия.

Нам нужны новые способы повышения качества обслуживания покупателей.

На практике такой общий вид фокусирования всегда можно разбить на разделы. Для каждого раздела можно определить собственное направление усовершенствования.

### *Решение проблем*

Нам нужно решить проблему или преодолеть препятствие.

Как сократить потери от воровства в магазинах?

Мы хотим найти способ предотвращения конденсации влаги в ванной комнате.

Как справиться с уличным хулиганством?

Как уменьшить шум в трансмиссии?

Некоторые из этих выражений могут звучать как «усовершенствование» из-за включения слов «сократить» и «уменьшить». Это происходит потому, что на самом деле нам хотелось бы избавиться от проблемы полностью, но мы не верим, что это возможно. К тому же область решения проблем и область усовершенствования действительно пересекаются. Основное различие между ними заключается в том, что в первом случае проблема четко определена, в то время как во втором у нас имеется общее направление усовершенствования (стоимость, время и т. д.).

*Задача*

Этот вид преднамеренного фокусирования связан не с решением проблемы, а с достижением определенной цели.

Я хочу спроектировать плоский холодильник.

Я хочу найти способ общаться с пятью тысячами моих учеников, не сходя с этого места.

Нам нужны несколько программистов высокой квалификации.

Нам нужны несколько сильных девизов, которые помогли бы нам победить на выборах.

Нам нужен шоколад, который не таял бы в десерте.

Тут мы снова наблюдаем пересечение с областью проблем. Например, можно рассматривать таяние шоколада в десерте как проблему. На практике граница между типами фокусирования на цели довольно условна и не так уж важна. Очень часто тип зависит только от слова, которое мы применили в данном случае («Нам нужно преодолеть проблему таяния шоколада в теплом десерте»).

*Возможность*

В данном случае главная роль отводится сильному ощущению потенциальной выгоды. «Возможности» легко переопределить как фокусирование на области действия: «Нам нужны новые идеи в этой многообещающей и привлекательной сфере».

Где можно найти применение этому клею, который так плохо сохнет?

Люди больше не в состоянии содержать большие дома — какие возможности открываются для нас в связи с этим?

Спутниковое телевидение становится дешевле — как это можно использовать?

В этом году в Болгарии небывалый урожай винограда.

Хотя философское различие между различными типами фокусирования довольно условно, полезно быва-

ет включить в определение конкретное указание типа творческого фокусирования. Это проясняет нашу точку зрения на вопрос и наши намерения.

Имея дело с фокусированием на цели, мы не должны стесняться предельно точных формулировок. Чувствуя, что это может ограничить или сузить наш творческий поиск, мы можем поступить двояко. Можно либо перейти к фокусированию на области действия, либо применить другую формулировку цели и поработать с ней.

Мне нужны идеи о том, как решить проблему излишнего резервирования мест на самолет.

Я хочу найти способы усовершенствования операции выплаты страховки.

Задача состоит в том, чтобы найти партнера в Венгрии. Как это лучше сделать?

Эластичное волокно с прекрасными свойствами растяжимости предоставляет большие возможности. Где его можно применить?

Непосредственное включение в определение типа фокусирования может сделать фразу несколько формальной, но это даже лучше.

## СЛУЧАИ ПРИМЕНЕНИЯ ФОКУСИРОВАНИЯ

Мы рассмотрели различные типы фокусирования и теперь можем подвести небольшой итог, перечислив все возможные случаи его применения.

1. *Ясно определенная потребность или цель.* Цель или задача определены с самого начала. У нас есть прекрасная возможность применения творческого мышления. Задача может быть выбрана самостоятельно или предложена для решения кем-то другим.
2. *Пересмотр привычных операций.* В данном случае у нас нет определенной задачи или проблемы. У нас есть намерение переосмыслить некоторые операции или процессы. Эти процессы можно по-

делить на более мелкие и удобные для рассмотрения зоны внимания и объекты фокусирования, к каждому из которых по очереди применяется нестандартное мышление. Таким образом можно рассматривать любой существующий процесс. Тип фокусирования можно выбирать по своему усмотрению — как фокусирование на области действия, так и фокусирование на цели.

3. *Чувствительная к идеям точка.* Слово «чувствительный» означает, что в данном месте новая идея принесет значительный эффект. О чувствительном рулевом управлении мы говорим, когда малейший поворот руля меняет направление движения автомобиля. Светочувствительная пленка реагирует на малейший свет. Нам нужно отыскать то место, которое будет чутко реагировать на смену идей или концепций. Этот поиск — операция, ценная сама по себе. Когда нам удастся найти что-то похожее, мы пытаемся разработать новые идеи, относящиеся к этой чуткой области. От «пересмотра» такое действие отличается тем, что в предыдущем случае у нас не было ощущения огромного потенциала новой идеи. Мы обращали внимание на существующую операцию просто потому, что она есть. (Замечание: раньше вместо термина «точки чувствительности» я применял термин «области чувствительности», но затем изменил определение, чтобы избежать путаницы с термином «фокусирование на области действия».)
4. *Наитие.* Этот случай близок к творческой паузе и простому фокусированию. Он относится к «инвестиционной» стороне творчества. Время от времени мы можем фокусироваться на чем-то безо всякой причины, просто потому, что нам этого хочется. Вдобавок мы хотим обладать способностью фокусироваться на чем-то, безо всякой на то необходимости. Благодаря этому мы можем сосредоточиваться на таких предметах, на которые никто другой не обратил бы внимания.

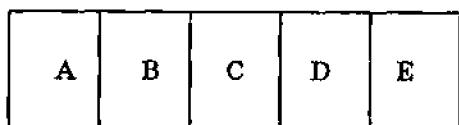
## МНОЖЕСТВЕННЫЕ ОБЪЕКТЫ ФОКУСИРОВАНИЯ

Мы можем по собственному усмотрению придерживаться более широкого фокусирования или разбить его на ряд более мелких объектов.

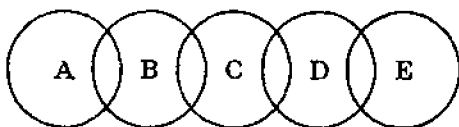
Мы нуждаемся в новых идеях относительно автобусного сервиса.

Я хочу разбить эту область на следующие: оборудование, управление движением, расписание, рынок, «часы пик», обучение водителей, конфигурация автобусов и т. д.

Когда мы разбиваем общее фокусирование на более мелкие, дальше можно следовать классическим методом линейного анализа. Но при этом вовсе необязательно придерживаться четкого разделения между отдельными типами фокусирования. Напротив, то, что они пересекаются, выгодно для нас. Различие между отдельными и взаимопроницающими случаями фокусирования показано на рисунке 2.1. Например, в общем определении «автобусный сервис» можно выделить такие моменты, как «комфорт» и «удобство». Очевидно, что они пересекаются и с такими моментами, как «конфигурация» и «расписание». Это даже хорошо, потому что под другим заголовком нам в голову может прийти совершенно другая идея.



Анализ



Взаимопересекающиеся объекты фокусирования

Рисунок 2.1

## АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Как иногда следует переопределить проблему, выразив ее другими словами, так же полезно бывает учесть альтернативное определение творческого фокусирования.

Нам нужны новые идеи в области гостиничного бизнеса.

Нам нужны новые идеи, касающиеся отношений между руководством и персоналом гостиницы.

Нам нужны идеи о том, как оценить качество управления гостиницей.

Нам нужны идеи о том, как сделать управление гостиницей менее зависимым от квалификации управляющих.

Мы хотим найти способ, как привлечь весь гостиничный персонал к функциям управления.

Нам нужны идеи о том, как построить такую систему управления гостиницей, при которой все работали бы как одна команда.

Все эти определения относятся к управлению гостиницей, но акценты делаются каждый раз в другом месте. Эти определения не равнозначны. Из такого списка альтернативных объектов фокусирования группа может выбрать тот, который ей больше подходит.

В любой ситуации полезно составить такой список альтернативных определений фокусирования.

## ПЕРЕФРАЗИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

Каждый, кому приходилось заниматься обучением, знает, как важен точный подбор слов. Небольшое перефразирование может увести мысль в совершенно ином направлении. Некоторые выражения могут быть двусмысленными.

Я хочу найти способ уменьшить количество бумажной работы.

Это фокусирование может привести к решению использовать электронную почту или другие формы свя-

зи, не требующие бумажного носителя. Но если истинная проблема заключалась в том, чтобы сократить количество документов, которые необходимо прочитывать и хранить, в таком случае переход к электронным средствам коммуникации не сократит «времени чтения».

Я хочу сократить количество документов, которые приходится читать чиновнику.

Если эту фразу понять, как:

Я хочу, чтобы чиновники реже обращались друг к другу,

то это может вызвать некоторую тревогу, потому что профессиональное общение считается важной стороной работы.

Может быть, стоит выразить это фокусирование примерно так:

Мне нужны новые идеи о том, как сократить количество бумажной работы, избавившись от ненужных сообщений.

Альтернативных определений не так уж много. Перечислив выражения «бумажная работа», «обращение», «документы для чтения», «ненужные сообщения», мы почти исчерпали свои возможности.

Время, затраченное на поиск нужного слова, потрачено с пользой.

## ПРОБЛЕМА НИЖНЕГО УРОВНЯ

Иногда во время семинара я прошу своих учеников усовершенствовать зонтик. Как правило, среди участников всегда есть несколько человек, имеющих некоторый опыт творчества. Такие люди всегда очень неохотно относятся к этой идее. Вместо этого они стремятся рассмотреть более общую проблему — «защита от дождя». Такая постановка вопроса может привести к созданию нового типа дождевика или даже к градостроительному решению, при котором все улицы накрыты аркадами, а зонтик уже не нужен. Конечно, для производителя зонтов такие решения не слишком интересны.

Иногда совершенно необходимо расширить определение и перейти к проблеме предыдущего уровня. Это очень полезная привычка.

Нам не нужны сверла — нам нужны отверстия.

Но для чего нам нужны отверстия? Может быть, есть лучшая форма присоединения, например сверхпрочное связующее?

Тем не менее бывают случаи, когда мы должны учитывать именно ту цель, которая нам предложена. Бессмысленно всегда искать причину в более глубокой проблеме. Нужно уметь делать и то, и другое: видеть проблемы нижнего уровня и обращаться с уже имеющейся целью.

## СКОЛЬКО ИНФОРМАЦИИ?

Сколько информации должно содержать творческое фокусирование? Некоторые считают, что чем больше, тем лучше, в надежде, что, применив к ней аналитический метод, они найдут решение безо всякого творчества.

Творческое фокусирование само по себе не должно содержать слишком много информации. Нужные сведения должны поступать тогда, когда в них возникает необходимость.

Вспомните, что говорилось о «незнании» как источнике творчества. Обилие информации тормозит творческое мышление и подталкивает нас к существующим идеям. Как правило, лучше всего обращаться с проблемой на уровне «незнания», то есть начинать работу в терминах концепций и принципов. Как только идея начинает вырисовываться, можно осмотреться в поисках нужной информации, чтобы проверить, насколько эта идея работоспособна. Возможно, некоторые слишком прогрессивные концепции окажутся бесполезными при нынешнем нормировании или законодательстве, но все же лучше рискнуть, чем просто ворошить доступную информацию в надежде, что мы отыщем в ней новые идеи.



## Вызов

В приеме «творческого вызова» есть что-то замечательное, особенное.

Почему это делается именно так?

Почему нельзя сделать это как-нибудь иначе?

Первое, что важно уяснить с самого начала, это то, что творческий вызов совершенно отличается от критического вызова. Последний означает оценку («критический» происходит от греческого «критикос», что означает «суждение») того, насколько правильно совершается то или иное действие. Мы можем задаться целью показать, что это действие ошибочно или несовершенно, а затем заняться поисками лучшего способа действий. Это нормальный ход событий.

Творческий вызов не критикует, не осуждает и не ищет недостатки. Он действует вне какого-либо осуждения. Творческий вызов относится скорее к поиску «уникальности».

Как бы совершенна ни была операция, нельзя ли сделать это как-нибудь иначе?

Творческий вызов иногда связывают с «творческой неудовлетворенностью». В определенном смысле это может означать невозможность примириться с единственно возможным вариантом, но «неудовлетворенность» может также говорить о болезненном ощущении несовершенства.

Мы стремимся показать, что нечто несовершенно, чтобы оправдать свое стремление найти лучшую альтернативу. Без такого оправдания мы не чувствуем себя вправе заниматься поиском новых идей. Если что-то делается прекрасно, зачем тратить время на поиски чего-то лучшего? Эта установка — часть негативной ориентации западного мышления, о которой я уже говорил.

Почему так важно уяснить, что творческий вызов не имеет никакого отношения к критике? Во-первых, если бы он был связан с критикой, то мы могли бы

подвергать пересмотру только то, что кажется нам несовершенным. Это серьезно ограничило бы сферу применения творчества. Во-вторых, если бы мы не смогли убедительно доказать несовершенство существующего положения вещей, то не смогли бы доказать и необходимость в новых идеях. В-третьих, нападая, мы вынуждаем сторонников «статус-кво» защищаться. На борьбу бесполезно тратить много времени. Более того, она разделяет стороны на два враждебных лагеря. Поэтому гораздо лучше избегать любого осуждения и отметить с самого начала, что вы не намерены нападать на существующее положение вещей, а только исследуете другие возможности. Эти возможности смогут реализоваться только в том случае, если их преимущества будут совершенно неоспоримы.

Обычная последовательность западной модели развития — нападение и критика, затем поиск новых альтернатив. Незападная модель — признание существующего положения, поиск возможных альтернатив, сравнение.

Часто высказывается предположение, что общепризнанный способ действий является наилучшим по следующим причинам: существующий метод применяется издавна и проверен временем, поэтому все погрешности обнаружены и устранены; это результат процесса эволюции, в результате которого слабые методы уступили место наиболее совершенным; существующий способ был избран из множества других; если бы он не был наилучшим, его давно бы заменили. Можно сказать, что существует негласное соглашение считать существующее положение вещей наилучшим до тех пор, пока не будет доказано обратное.

Творческий вызов просто отказывается признавать, что общепринятое — непременно самое лучшее. Творческий вызов заключает, что существующее положение — всего лишь один из возможных случаев, который победил благодаря совпадению ряда причин. Лондонские такси обязаны своей необычной формой закону, который предписывает, что салон должен быть достаточно высоким, чтобы джентльмен мог садиться, не снимая цилиндра. В некоторых странах правосторон-

нее движение укоренилось потому, что во времена Французской революции аристократы предпочитали оставлять свои экипажи дома и ходили пешком, как и прочие пешеходы, — по правой стороне улицы.

Представьте себе, что различные способы действий записаны на бумажке, которая помещена в ящик. Нечто вытягивает наугад бумажку, и таким образом устанавливается общепринятый способ действий. Разумеется, это преувеличенный, но полезный образ, позволяющий уяснить природу творческого вызова. Мы с самого начала признаем, что существующий способ действий — всего лишь один из множества возможных.

Творческий вызов обычно выражается словом «почему».

Почему мы поступаем именно так?

В какой-то степени творческий вызов действительно заинтересован в ответе на этот вопрос. Но это далеко не самое важное. Мы можем не знать причины. Причина может быть резонной и не очень. Причина может быть устаревшей и утратившей актуальность (как в случае с лондонскими такси).

Почему тарелки круглые?

Потому что когда-то они производились на гончарном круге.

Потому что люди привыкли к такой форме.

Потому что круглые тарелки легче расставить на столе (не имеет значения, какой стороной).

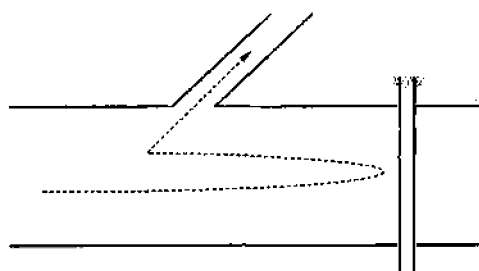
Последнее объяснение, пожалуй, самое неудачное. Первое, скорее всего, ближе к истине. Но сегодня тарелки изготавливаются прессованием» поэтому они могут принимать любую форму.

Совсем не обязательно заниматься историческими раскопками, чтобы ответить на вопрос «почему?». Объяснение может оказаться полезным, но без него можно обойтись. Если объяснения нет, мы точно так же можем идти дальше в поисках альтернатив.

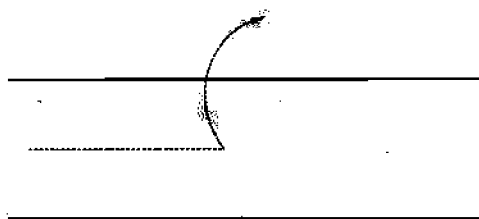
«Почему» не только требует объяснений, но и спрашивает о том, «почему» существующий способ действий должен быть единственным.

## СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

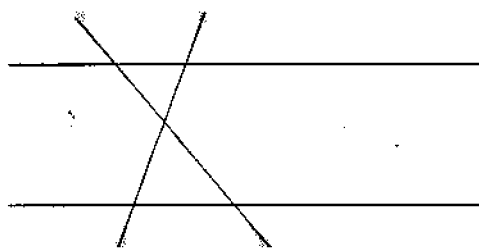
Как только мы решились на творческий вызов, нам нужно сделать следующий шаг — начать поиск альтернативных способов действия. Этот поиск можно осуществлять тремя способами, как показано на рисунке 2.2.



1. Блокирование



2. Отстранение



3. Отказ

Рисунок 2.2

1. *Блокирование.* Если мы заблокируем существующий способ, путь или метод действий, нам придется найти новый, альтернативный путь.

Предположим, мы больше не можем поступать так, как прежде. Как же нам поступать в этом случае?

Мы начинаем поиск прямых альтернатив. Этот процесс будет детально описан в главе «Альтернативы».

2. *Отстранение.* В этом случае акцент делается на радикальном отказе от доминирующей идеи. Если мы решительно откажемся от доминирующей идеи или от необходимости соблюдать определенные условия, наше сознание освободится для новых возможностей. Это не столько сознательный поиск альтернатив, сколько сознательный уход от существующих методов.

Если мы не должны доставлять удовольствие нашим потребителям, что же в таком случае мы можем сделать?

3. *Отказ.* Бывают случаи, когда мы пересматриваем существующий способ действий и неожиданно обнаруживаем, что нам это не нужно. Иногда в таких случаях от метода можно просто отказаться, в других случаях — внести небольшое изменение где-либо в другом месте, так, что необходимость в операции полностью отпадет.

§

## «ПОЧЕМУ» И ЕЩЕ РАЗ «ПОЧЕМУ»

К разновидности творческого вызова можно отнести поиск «истинной причины» наших действий. Этот процесс очень похож на поиск проблемы нижнего уровня. Поэтому мы говорим «почему» и затем еще раз «почему».

Для чего вы должны заполнять этот формуляр?

Чтобы менеджер знал, как скоро продвигается работа.

Для чего менеджер должен знать, как продвигается работа?

Чтобы правильно распределить ресурсы.

Если сразу обратиться к «истинной причине», можно найти лучший способ распределения ресурсов, не связанный с заполнением формуляров. Этот метод может значительно упростить усложненную бюрократическую

процедуру. Он имеет также отношение к «вынужденному» типу традиционности, который будет описан ниже.

## АНАЛИЗ ТРАДИЦИОННОСТИ

Почему мы поступаем так, как поступаем?

Есть несколько вероятных ответов на этот вопрос.

1. Потому что этот способ действий был лучшим всегда и остается таким и поныне.
2. Потому что мы рассмотрели возможность изменения к лучшему, но стоимость изменения и прерыва в работе оказалась так велика, что мы решили оставить все как есть.
3. Потому что мы всегда так делали, и у нас никогда не возникало ни малейших проблем и вопросов.

Третий ответ связан с понятием «традиционности», или движения по инерции. Дела ведутся по инерции, потому что такова традиция. Возможно, это явление имеет множество причин, но я расскажу только о четырех.

### *Традиция пренебрежения*

Мы продолжаем поступать определенным образом просто потому, что не хотим задуматься об этом. Нам никогда не приходит в голову поискать лучший способ. Почему нам не приходит в голову поискать лучший способ? Это действие никогда не представляло для нас проблемы или трудности, поэтому у нас не было причин для того, чтобы уделять ему время или внимание.

Наше мышление настолько поглощено проблемами, что, если что-то не представляет проблемы, мы не станем об этом думать. Есть известная и очень вредная поговорка:

От добра добра не ищут.

Такое отношение в значительной степени виновно в промышленном спаде США. Руководители предпочитают думать только о проблемах. Решив очередную трудность, они в лучшем случае оказываются там же,

с чего начинали. Между тем конкуренты, такие как Япония, вносят изменения там, где проблемы отсутствуют, оставляя «борцов с проблемами» позади.

Вот почему в этой книге я так часто подчеркиваю необходимость обращать внимание на то, что проблемой не является (творческая пауза, простое фокусирование, фокусирование на области действия, творческий вызов и т. д.).

На самых первых автомобилях не было указателя поворотов. Водители просто указывали направление рукой. Затем в течение примерно еще сорока лет по бокам машины устанавливались механические руки, имитирующие руки водителя. Это не самый лучший, но вполне приемлемый способ указания поворотов. Проблема отсутствовала, поэтому никому не приходило в голову придумать что-то другое. В конце концов механическую руку сменили мигающие огоньки. Для того чтобы прийти к этому решению, не нужно было совершать техническую революцию. Достаточно было, чтобы кто-то обратил на это внимание.

### *Вынужденная традиционность*

«Вынужденная» означает: мы делаем нечто потому, что наши действия должны отвечать чьим-то требованиям. Так же как шесты натягивают тент, так и наше поведение определяется теми, кого мы должны удовлетворять.

«Вынужденность» имеет важный аспект, связанный с тем, что другие «партии» изначально выступают как наши союзники. В начале семидесятых годов автомобильная промышленность США начала выпускать малолитражные компактные автомобили. Дилеры не заинтересовались этими машинами и вынудили производителей вернуться к полнолитражным моделям. Затем грянуло второе повышение цен на нефть странами ОПЕК. Производители же, привязанные к дилерам, отказались вернуться к производству маленьких автомобилей. Это оставило нишу для японского импорта. Японцы проникли на американский автомобильный рынок и закрепились на нем.

Когда руководители компании «Кока-кола» объявили о выпуске «Новой Кока-колы», они не представляли себе, насколько связаны ожиданиями американской публики. Потребители приветствовали изменение вкуса (он менялся уже не раз за последнее время), но они не хотели, чтобы им об этом сообщали. Они желали, чтобы их любимый напиток всегда оставалась «традиционным».

Организация создает у себя компьютерный отдел. Спустя некоторое время этот отдел принимает на себя все основные функции управления. Но некоторые изменения невозможно осуществить, потому что старая система не может их воспринять. Организация связана своей структурой деления на отделы, и сама структура отделов, возможно, связана какими-то устаревшими административными принципами.

Организация, переживающая затянувшийся кризис, связана своими лояльными клиентами. Она не может решиться на изменения, потому что это может оттолкнуть самых надежных потребителей и тем самым ускорить банкротство. Поскольку она не может пойти на изменения, у нее очень мало шансов поправить положение.

Организация может быть связана своими сильными сторонами и преимуществами. Производитель сантехнического оборудования может иметь прекрасную технологию изготовления керамики и поэтому отказываться от использования акрила.

Художники связаны своим стилем и имиджем.

Часто «вынужденность» является истинной, и избежать ее невозможно. Например, архитектор связан строительными нормами и правилами. Иногда она воспринимается серьезнее, чем надо. На первых моделях печатных машинок механические «руки» часто заклинивало, если две буквы нажимались слишком быстро одна за другой. Чтобы «замедлить» печатание, была придумана классическая клавиатура «QWERTY»\*. Сегодня проблемы застревания рычагов давно не существует,

---

\* Первые шесть букв третьего ряда английской клавиатуры. — *Прим. перев.*



но мы привязаны к традиционной клавиатуре, потому что на ней начинают обучение все машинистки. Я не вижу никаких препятствий для одновременного использования двух типов клавиатуры: классической — для тех, кто к ней привык, и современной эргономичной — для тех, кто только начинает пользоваться компьютером. Для изменения типа клавиатуры достаточно было бы щелкнуть переключателем.

### *Традиционность удовлетворенности*

Если какая-либо концепция исправно работает в течение долгих лет, вполне понятно, что мы начинаем верить: так будет и впредь. Если что-то начинает не ладиться, мы склонны искать причину где угодно, но только не в основном принципе. В итоге идея, прекрасно проявившая себя в прошлом, переживает время своего заката на много лет. В момент написания этой книги двадцать три процента объема розничной торговли США осуществляются организациями, испытывающими серьезные финансовые затруднения. Возможно, концепция универсальных магазинов давно пережила свой расцвет. Но кто-то может возразить, что она ничуть не устарела — все дело в хорошем или плохом управлении.

Когда концепция слишком долго остается вне критики, она покрывается своего рода защитной оболочкой удовлетворенности, которая предохраняет ее от дальнейшего развития. Концепция больших вычислительных машин, разработанная «IBM», долгие годы лидировала в сфере сложнейших вычислений, но в последние годы все чаще высказывается мнение, что принцип распределенной обработки данных сильно подорвет рынок больших ЭВМ.

Говорят, что семьдесят процентов бюджета здравоохранения США вкладываются в последние месяцы жизни человека. Причина этого заключается в основном в ориентации медицины на дорогостоящий героизм, который не может гарантировать достойного качества жизни. Но мы ни за что не желаем отказаться от концепции «жизнь любой ценой».

Приходит время, когда нужно переосмыслить основные концепции, как бы хорошо они себя ни проявили в прошлом.

### *Традиционность временной последовательности*

Я уже касался этого типа традиционности, когда речь шла о логической необходимости в творчестве. Временная последовательность накопления опыта позволяет событиям складываться в структуры, нормы поведения и концепции. Установившись, они начинают жить по своим законам. Железнодорожные пути сообщения возникли задолго до авиамаршрутов, поэтому, когда начало развиваться воздушное сообщение, к нему отнесли как к железным дорогам, проложенным в воздухе. Многие концепции авиаперевозок — это всего лишь слегка видоизмененные железнодорожные концепции.

На рисунке 2.3 показано, как временная последовательность возникновения фигур образует структуру, которую затем необходимо разрушить, для того чтобы новые фигуры могли составить с прежними новое целое.

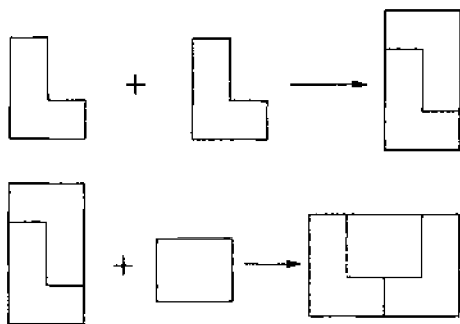


Рисунок 2.3

История развития банков установила определенные банковские концепции и правила. Сегодня многие функции традиционных банков перешли к другим финансовым учреждениям. Назрела насущная необходимость пересмотра существующих банковских концепций. Вре-

менная последовательность развития медицинской отрасли установила определенный стандарт профессии врача, который не дает развиваться другим медицинским профессиям, не требующим такой высокой квалификации. Например, в рамках хирургии могли бы работать врачи, обученные за короткое время выполнять всего несколько операций, но на высоком уровне. За здоровьем пациента после операции следили бы анестезиолог и специалист послеоперационного лечения.

Анализ традиционности — это форма вызова. Мы рассматриваем определенный процесс и стараемся отследить в нем элементы традиции. Мы можем найти признаки вынужденной привязки к чьим-то требованиям и обнаружить влияние временной традиционности. Цель анализа — освободиться от концепций и идей, которые сохраняются исключительно благодаря традиции.

## ОСВОБОЖДЕНИЕ

Мы ищем способ освободиться от концепций, утративших свое значение, но сохраняющих влияние исключительно благодаря традиции.

### *Изменение технологии*

Новые технологии, такие как повсеместное внедрение персональных компьютеров и быстрое воздушное сообщение, могут вытеснить некоторые прежние концепции и открыть возможность возникновения новых. Факсовые аппараты ускорили прием и передачу сообщений.

### *Изменение ценностей*

Люди меньше курят и меньше пьют. Защита окружающей среды становится общечеловеческой ценностью. Изменяется место женщины в обществе. Телевидение и средства массовой коммуникации приводят к унификации ценностей во всем мире. Путешествия и туризм оказывают влияние на национальные стандарты питания.

### *Изменение обстоятельств*

Перемены в странах бывшего СССР, Восточной Европы и странах ЕЭС вызвали потребность в новых концепциях. В большинстве стран семьи становятся меньше, а количество работающих женщин возрастает.

### *Изменение стоимости*

Люди становятся все более расточительными. Все дороже обходится борьба с загрязнением окружающей среды. Повышаются налоги.

Все эти типы изменений приводят к тому, что концепции, бывшие некогда важными и необходимыми, теряют свое значение. Это означает, что анализ традиционности и творческий вызов из излишества становятся необходимостью. Все концепции следует подвергать переосмыслению. Не требуют ли новые условия новых, более подходящих концепций?

Мы слишком часто надеемся, что нам удастся преодолеть временные трудности и вернуть старые добрые времена. Иногда трудно бывает отличить временный циклический спад от фундаментального изменения сущности явления.

## **ВЫЗОВ ПО ОТНОШЕНИЮ К КОНЦЕПЦИИ И ИДЕЕ**

Мы можем подвергнуть вызову базовую концепцию, лежащую в основе наших действий, или конкретный способ реализации этой концепции (идею). Можно полностью отказаться от концепции центральных городских универмагов или просто пересмотреть принцип их размещения в городе. В главе, посвященной концепциям, я расскажу об этом более подробно.

Какова концепция, лежащая в основе этого явления?  
Насколько ценна эта концепция в данный момент?  
Нужно ли и дальше придерживаться этой концепции в том же виде?

Столкнувшись с проблемой перегруженности дорог, правительство Сингапура пересмотрело «естественное»

право горожан приобретать то, что они в состоянии себе позволить. В Сингапуре нельзя просто купить автомобиль. Сперва вам придется купить право на его покупку. Должны ли мы пересматривать концепцию управления транспортом в городах или концепцию права на управление личным автомобилем? Концепция свободного использования дорог подверглась тщательному анализу. Существуют схемы дифференцированной оплаты за использование дорог, в зависимости от того, по какой автостраде и в какое время проехала машина. Специальные датчики регистрируют путь автомобиля, и владельцу посылается счет.

Бесполезно изменять идею, если пересмотра требует концепция, лежащая в ее основе. В то же время нельзя заключать, что базовая концепция требует пересмотра только на том основании, что способ ее реализации нуждается в изменении. В Англии введение подушного налога стало одной из причин отставки Маргарет Тэтчер с поста премьер-министра. Скорее всего, виноват был не подушный налог, а способ его введения.

## ВЫЗОВ ПО ОТНОШЕНИЮ К ФОРМООБРАЗУЮЩИМ ФАКТОРАМ

В любой момент наше мышление формируется рядом факторов. Иногда мы сознаем их влияние, иногда они скрыты так глубоко, что их мощное воздействие проявляется незаметно для нас. Мы можем пересмотреть эти факторы точно так же, как подвергаем вызову существующие методы, концепции или идеи. Но в этом случае мы пересматриваем не что-либо уже существующее, а обращаем внимание на те факторы и влияния, которые определяют ход мышления.

Собираясь утром на работу, вы можете ощущать себя свободными в выборе одежды. Существуют, однако, соображения, которые мы считаем само собой разумеющимися, — относительно стиля офисной одежды. Их можно подвергнуть сомнению. Именно так мы поступаем, когда пересматриваем формообразующие факторы нашего мышления. Мы изменяем не просто мышление само по себе (выбор одежды), а ограничивающие

его (или налагающие ограничение на выбор одежды) подспудные факторы.

Этот тип вызова может применяться во время творческого сеанса, когда группа или отдельный человек размышляет над определенным предметом. Мы как бы «отходим в сторону» и обращаем внимание на сам процесс мышления. Мы отмечаем формообразующие факторы и подвергаем их вызову.

### *Доминирующая концепция*

Доминирующие концепции очень влиятельны. Иногда они очевидны, но бывают случаи, когда они проявляют свое влияние, оставаясь в тени.

Какая концепция доминирует сейчас в нашем мышлении?

Какая скрытая концепция управляет нашим мышлением?

Например, проблему перегруженности городских улиц можно рассматривать, придерживаясь доминирующей концепции «отбить у водителей желание въезжать в город на автомобиле». Все предлагаемые идеи не выходят за рамки этой линии мышления. Такая концепция, ценная сама по себе, может подавлять более широкий подход к проблеме.

Мы ставим под сомнение само главенство концепции. Мы ищем альтернативы.

Аналитический подход к решению проблем имеет одно очень уязвимое место. Как правило, в нем преобладает доминирующая концепция устранения «источника проблемы». Находясь под влиянием такой концепции, очень трудно попробовать применить другой подход.

### *Предположения*

Без предположений мышление было бы невозможно вообще. Предположения основаны на опыте и уменьшают количество возможных вариантов, которые нам приходится рассматривать. В предположениях нет ничего плохого. Чаще всего они полезны. Тем не менее полезно также осознавать нашу склонность строить

предположения, чтобы иметь возможность подвергать их пересмотру и относиться к ним сознательно.

Каковы наши импульсивные предположения?

Что мы предполагаем в данном случае?

Рассматривая проблему с городским транспортом, мы можем предполагать, что автомобилями управляют их владельцы. Мы можем предполагать, что люди, приезжающие на работу из пригорода, не пользуются автомобилем остальную часть дня. Мы можем предполагать, что автомобили паркуются на земле (поскольку подвесить машину в воздухе пока что довольно сложно). Мы предполагаем, что к каждой припаркованной машине должен быть обеспечен одинаковый доступ. Предположений может быть очень много.

Зная об этом, мы можем отказаться от предположений вообще.

### *Ограничения*

Ограничения также являются неотъемлемым свойством нашего мышления. Мы работаем в рамках возможности, допустимости и приемлемости. Если мы хотим, чтобы наша идея оказалась разумной, то должны действовать в пределах разумного, установленных существующим состоянием нашего знания. Как мы увидим позже, процесс выдвижения провокационной идеи — это целенаправленный метод, позволяющий совершить прыжок через границы разумности. Но пока что нас интересует только проблема вызова.

Так же как и с предположениями, мы должны сделать ограничения видимыми, чтобы подвергнуть их вызову.

Каковы ограничения нашего мышления?

Какие ограничения нам следует преодолеть?

В той же задаче о городском транспорте мы сталкиваемся с ограничениями, связанными со стоимостью и человеческим фактором. Мы сталкиваемся с технологическими ограничениями (сможем ли мы определить путь, пройденный каждой машиной по городским ули-

цам в течение дня?). Кроме того, существуют физические ограничения, связанные с планировкой городов и существующей сетью улиц и дорог.

Иногда попытки пересмотреть ограничения приводят к экстремальным идеям, которые очень похожи на провокационные. В других случаях ограничения помогают создать вполне приемлемую идею (каждый автолюбитель может использовать свой личный автомобиль в качестве такси).

### *Ключевые факторы*

Какие бы прекрасные идеи, касающиеся авиаперевозок, ни приходили нам в голову, каждая из них должна учитывать фактор безопасности. Ключевые факторы должны входить как составная часть в любое решение. Как правило, это включение совершенно оправдано. Но поскольку пересмотру подлежит все, мы можем также по-новому взглянуть и на ключевые факторы.

Каковы ключевые факторы в данном случае?

Почему мы не можем без них обойтись?

В той же задаче о городском транспорте мы можем почувствовать, что ключевым фактором в данном случае является «снабжение магазинов товарами». Другой такой фактор — создание системы, устойчивой к нарушениям. Иногда ключевые факторы и доминирующая концепция могут сильно сближаться. Например, идея о том, что проблема перенасыщения транспортом может быть решена методом «управления, правил или регламентации», — это и доминирующая концепция, и ключевой фактор. Необходимость избегать неблагоприятного воздействия на природу сегодня становится ключевым фактором в любом вопросе, включая проблему транспорта. Потребность в признании равенства и справедливости также является ключевым фактором (богатые не должны иметь преимуществ перед бедными).

Даже самые естественные ключевые факторы могут быть предметом творческого вызова. Иногда это бывает совсем непросто.



### *Факторы избегания*

Это не ограничения, поскольку мы всегда знаем, что можем использовать эти факторы, если захотим. Но мы изо всех сил стремимся уклониться от необходимости учитывать их в нашем мышлении. Мы готовы избрать любую другую дорогу, лишь бы она вела в противоположном направлении. Иногда «ключевые факторы» есть не что иное, как необходимость «избежать» чего-то (как, например, необходимость предотвращения загрязнения окружающей среды). Мы интуитивно знаем, что эти факторы неприемлемы в любом решении, поэтому отказываемся от них немедленно.

Каких вопросов мы стремимся избежать?

С чем мы не желаем иметь дело?

В задаче о городском транспорте мы, вероятно, сразу отказались бы от любых решений, упрощающих вождение автомобиля в городе, потому что это еще больше обострило бы транспортную проблему. Мы не стали бы рассматривать идеи, при которых управление городским транспортом осуществлялось большим количеством полицейских или водителями, лишенными прав. Мы бы неохотно приняли к рассмотрению варианты, при которых учреждения и другие места приложения труда выносились бы за пределы города. Мы бы не захотели отказаться от концепции городского центра.

Вывернутые наизнанку, эти факторы избегания могут стать прекрасными провокационными идеями («ПРО, мы уничтожим городской центр»). Впрочем, в рамках творческого вызова достаточно просто усомниться в необходимости избегать этих факторов.

### *Выбор — или-или*

Очень часто мы сталкиваемся сами или оказываемся поставленными перед выбором — или-или.

Мы должны или изменить схему движения транспорта, или удалить его из города.

Такие крайности создают впечатление широкого взгляда на проблему. Они могут быть вполне оправдан-

ными и полезными. Но существует опасность поверить, что к данной ситуации можно подходить только с крайних позиций. Такой подход исключает промежуточные и смешанные варианты, что делает его очень ограниченным.

Каковы крайние позиции в данном случае?

Не является ли данный подход к проблеме подходом типа «или-или»?

Решая проблему городского транспорта, мы можем прийти к такой дилемме: или повысить пропускную способность существующих дорог, или построить новые. Это очень разумный подход, но все же его можно пересмотреть.

Творческий вызов не связан с нападением, поэтому даже на самую полезную и очевидную поляризацию можно взглянуть под другим углом: является ли эта точка зрения единственно возможной?

Во всех случаях вызова формообразующих факторов мышления процесс состоит из двух шагов:

1. Осознать наличие формообразующего фактора и уточнить его характер.
2. Подвергнуть этот фактор вызову — даже в том случае, если он кажется в высшей степени разумным и полностью оправданным.

# Альтернативы

Поиск альтернатив — одно из важнейших творческих действий.

Есть ли другой способ?

Каковы альтернативы?

Можно ли сделать это иначе? \*

В определенном смысле творчество есть поиск альтернатив. Это верно, когда мы пытаемся применить творческий подход к чему-то, что уже существует.

Хотя стремление найти альтернативу является базовым творческим действием, этот процесс гораздо труднее, чем думает большинство людей. Откуда приходят другие варианты? Как мы находим новые решения, когда нуждаемся в них?

## ОСТАНОВИТЬСЯ, ЧТОБЫ НАЙТИ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Я часто повторяю историю о том, как я не мог отключить электрический будильник. Вечером я установил его на половину шестого, чтобы не опоздать в аэропорт на утренний рейс. Когда утром я нажал на кнопку, будильник продолжал звенеть. Я шаг за шагом проделал все возможное, чтобы звонок умолк, но даже тогда, когда я выдернул штепсель, будильник продолжал трезвонить. Только после этого я понял, что это звонил мой походный будильник, который я также установил на половину шестого и забыл про него.

Я часто рассказываю эту историю, потому что она проясняет один очень важный момент. Если ситуация подсказывает вам следующий логический шаг, вы делаете этот шаг. Вы не оглядываетесь по сторонам в поисках запасного варианта. Если следующий логический шаг также понятен, вы совершаете и его. Другими словами, очень трудно остановиться и осмотреться в

поисках альтернатив, если в этом нет необходимости. Я настроил гостиничный будильник и прекрасно знал, как его отключить. Мне незачем было искать другие источники звука.

Когда порядок наших действий ясен и нет никаких препятствий, мы действуем без сомнений и остановок, полагая, что нет никакой необходимости в поиске других вариантов.

Как-то один руководитель крупного ранга рассказал мне, как его корпорация потеряла таким образом восемьсот миллионов долларов. На совете директоров было решено, что компания должна внедриться в новую область. Это предложение казалось очень разумным. Руководители обсудили каждый шаг. Все казалось очень разумным и выполнимым. Не было никакой необходимости искать дополнительные варианты. Несколько лет спустя корпорация вынуждена была уйти из этой области, понеся большие убытки. Судя по рассказу, руководство не пыталось рассмотреть другие варианты внедрения в новую область.

Как-то я долго наблюдал за неподвижной цикадой, удивляясь, как она может производить такой громкий звук, оставаясь почти неподвижной. Только некоторое время спустя я понял, что моя цикада молчала, а звук исходил от другой, которая сидела на обратной стороне скамьи.

Очень трудно остановиться и осмотреться в поисках альтернатив, когда нет никаких препятствий и никакой очевидной необходимости в других вариантах.

Я говорил об этом в различном контексте уже много раз.

*Простое фокусирование:* готовность сфокусировать внимание на чем-то, что не представляет проблемы, чтобы найти альтернативные идеи.

*Творческая пауза:* короткая остановка для того, чтобы осмотреться в поисках альтернатив, даже тогда, когда в этом нет необходимости.

*Вызов:* готовность усомниться в том, что предлагаемое решение — единственно правильное. Стремление найти другие варианты.

*Традиционность пренебрежения:* процесс продолжает выполняться по-старому, потому что ничто не нуждается к поиску альтернатив.

И все же заняться поиском дополнительных вариантов, когда в этом нет необходимости, очень трудно. Это кажется напрасной тратой времени, излишней роскошью. Поиск альтернатив ассоциируется в нашем сознании с решением проблем и преодолением трудностей.

Западная культура мышления настаивает на том, что для того, чтобы обладать правом выдвигать другие варианты, нужно прежде найти несовершенство или ошибку в существующем положении вещей. Это несовершенство — единственное оправдание для поиска альтернатив. Поэтому мы оказываемся втянутыми в спор, тратя на перетягивание каната время и силы. Для Японии понятие аргумента никогда не было характерным (в культуру Запада оно пришло из Греции), поэтому японцы могут свободно искать альтернативы в любое время, не обременяя себя необходимостью доказывать недостатки чего-либо. Они могут признавать, что существующий способ просто замечательный, и все же искать другие варианты. Когда эти варианты найдены, они сравниваются с существующим методом и, если у них не оказывается явных преимуществ, без сожаления отбрасываются.

## ИМЕЮЩИЕСЯ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Какой галстук мне надеть нынче вечером: синий, красный, в полоску, в белый горошек на синем фоне, с зелеными драконами? Я смотрю на вешалку. Все возможные варианты у меня перед глазами. Все, что мне нужно сделать, — это выбрать.

Несколько человек претендуют на свободную вакансию. Мне нужно выбрать одного из них. Все альтернативы налицо. Я могу, конечно, решить, что ни один из них мне не подходит, и дать повторное объявление.

Я прихожу в ресторан. Все возможные альтернативы содержатся в меню. Мне нужно только сделать выбор. Конечно, меню предлагает ограниченное число

блюд, но у меня есть возможность расширить область выбора. Я могу заказать по половине порции из двух различных блюд. Я могу попросить, чтобы к рыбе не подавали креветок, потому что у меня на них аллергия. Если я подумаю о дальнейших возможностях и сделаю небольшое усилие, то могу получить дальнейшие альтернативы.

Бойскаут разводит костер. У него нет спичек. Каковы альтернативы? Мальчик вспоминает свой опыт и инструкции, полученные на курсах выживания. Воспользоваться зажигалкой, потереть два куска дерева, с помощью линзы получить пучок солнечного света? Альтернативы не так очевидны, как галстуки на полке или блюда в меню. Для того чтобы найти какие-нибудь указания, нужно обратиться к опыту. Это более или менее обычная процедура поиска альтернатив — мы исследуем накопленный опыт.

## ПОИСК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ АЛЬТЕРНАТИВ

Когда в нашем распоряжении имеется достаточно альтернатив, зачем нам прилагать дополнительные усилия, чтобы получить еще большее их количество? Почему просто не выбрать из того, что есть? Почему не решить, что доступные альтернативы содержат если не все возможные варианты, то во всяком случае лучшие из них?

Зачем тратить время на бесполезные поиски все новых вариантов?

Вас попросили найти невидимое пятно на листе бумаги. Действуя вполне разумно, вы проводите линию, делящую лист на две половины, — А и Б. Вы спрашиваете, находится ли пятно в части А. Если нет, то оно, разумеется, находится в части Б. Альтернативы А и Б охватывают все возможные варианты. Затем мы делим Б еще на две части — В и Г. И так далее. В конце концов мы найдем нужную точку, потому что каждый раз мы выбираем из двух возможных вариантов, которыми исчерпывается ситуация.

Этот простой пример очень опасен. Он убеждает в том, что те же действия применимы в реальной жизни.

Мы можем либо повысить цены, либо оставить их неизменными.

Если мы не отстоим наших позиций, нам придется повысить заработную плату.

Конечно, бывают ситуации, когда количество вариантов ограничено. Верно также и то, что иногда с помощью анализа мы можем выявить все без исключения возможные альтернативы (замкнутые ситуации). Но в большинстве случаев ситуации являются открытыми, а число альтернатив ограничивается только нашим воображением и способностями к творческому дизайну.

Слово «дизайн» опять имеет в данном случае большое значение. В поисках альтернатив мы слишком часто концентрируемся исключительно на «анализе». Слово «дизайн» говорит о том, что нам необходимо создать (спроектировать) новые альтернативы, приложив для этого творческое усилие. Это можно сделать, расширив границы ситуации, введя в нее новые факторы, изменив систему ценностей, пригласив к сотрудничеству других людей.

«Мы можем либо повысить цены, либо оставить их неизменными». Мы можем поднять цены на одни изделия и снизить на другие. Мы можем поднять базовые цены и затем применить к ним систему скидок. Мы можем поднять цены, но предоставить дополнительные услуги. Мы можем полностью изменить продукт и установить новые цены. С философской точки зрения, некоторые из этих альтернатив можно назвать повышением цен, но творчество гораздо более связано с извлечением пользы, чем с философией.

«Если мы не отстоим наших позиций, нам придется повысить заработную плату». Очевидно, что количество возможных вариантов гораздо шире, чем этот ограниченный выбор. Мы можем ввести понятие производительности. Мы можем ввести понятие уменьшения количества занятых путем сокращения кадров и увольнения по собственному желанию. Мы можем предложить дополнительные льготы (такие, как забота о здоровье служащих) вместо повышения заработной платы. Мы можем подумать о таких вариантах, как предоставление дополнительного свободного времени вме-

сто денег. Мы можем ввести систему премиальной оплаты за сверхурочную работу. «Возможности» ограничены только нашим воображением.

На первый взгляд, простота поиска скрытого пятна на бумаге кажется привлекательным способом поиска альтернатив, но эта привлекательность часто обманчива. Там, где важно получить ответ «нет» (закрывая неприемлемые варианты), этот процесс действительно ценен. Однако если нужно создать обычные альтернативы, то, поступая таким образом, мы только превратим простой процесс в сложный. Вспомним бойскаута и его костер.

Я воспользуюсь спичками или нет.

Если у меня нет спичек, я могу использовать зажигалку или нет.

Если у меня нет зажигалки, я могу добыть огонь трением или нет.

Очевидно, что это только очень длинный способ сказать: «Каковы другие возможности?» Гораздо легче перечислить их в виде простого списка.

Наука развивается благодаря бесконечному поиску дальнейших альтернатив и объяснений. Не имеет значения, насколько замечательно выглядит гипотеза и как сильно мы ею гордимся. Нужно искать дальнейшие объяснения. Этот процесс бесконечен.

При проведении маркетинговых исследований, когда мы пытаемся понять причину определенного поведения покупателей, нужно генерировать как можно больше возможных вариантов, чтобы затем иметь возможность их проверить.

В тех ситуациях, где надо принимать решения и действовать, мы не можем бесконечно долго ждать, когда появится «окончательная» альтернатива. Нам нужно двигаться вперед. Наступает такой момент, когда следует остановить процесс генерации и действовать. Самая прекрасная идея может оказаться бесполезной, если она явится слишком поздно.

Поэтому в поиске альтернатив должен присутствовать элемент практичности. Возможно, нам придется определить для себя критическую точку. Вы можете



решить, что потратите всего одну минуту, размышляя над дальнейшими альтернативами. Кто-то приходит и говорит вам: «Это можно сделать только двумя способами». Вы отвечаете: «Возможно, вы правы, но давайте потратим одну минуту и посмотрим, нет ли других вариантов».

Это стремление и усилие найти другие альтернативы в конечном счете окупаются с лихвой. Там, где речь идет о вещах очень важных, вы можете решить отвести на поиск альтернатив неделю или даже месяц. Но затем нужно сделать выбор из доступных вариантов.

Итак, рассматривая альтернативы, можно поступать следующим образом:

1. Я не вижу здесь других альтернатив, поэтому могу выбирать лишь из того, что у меня есть.
2. В данный момент я вижу только эти альтернативы, но предлагаю потратить определенное время и попытаться найти другие варианты.
3. Мы должны постоянно искать дополнительные возможности.

Первый вариант очень ограниченный, самонадеянный и самый нетворческий. Второй практичен. Третий возможен лишь в некоторых ситуациях. Например, служащие полиции должны всегда искать способы улучшить свою работу.

И все же люди часто отказываются даже предположить существование дополнительных возможностей. Для этого есть вполне понятные причины. Дело тут не в потере времени, потому что часто достаточно лишь нескольких минут, чтобы рассмотреть альтернативы. Если вы верите, что рассмотрели все возможные варианты, то можете тешить себя уверенностью в том, что выбрали самое лучшее решение. Но если вы «признаете» существование дополнительных возможностей, то лишитесь этой уверенности. И если не найдете среди дополнительных вариантов лучшего, вы ничем не сможете вознаградить себя за эту потерю. Это ценное практическое замечание, но все же оно не может служить достаточным оправданием для того, чтобы прекратить поиск за пределами уже имеющихся вариантов.

Есть и другая, менее значительная причина, по которой люди отказываются от поиска дополнительных альтернатив.

«Если я привык выбирать из двух доступных альтернатив, а вы предлагаете мне выбирать из четырех, сложность моего выбора возрастает вдвое».

Часто в беседах со мной замечания такого рода проносятся со всей серьезностью. Конечно, увеличение вариантов усложняет выбор, но отсутствие вариантов делает его абсурдным. Если бы нам не приходилось время от времени выбирать, мы бы разучились принимать решения. Нельзя повысить качество решений, до предела истощив возможности выбора. Поэтому нам необходимо научиться генерировать альтернативы и выбирать из них.

Если вам трудно принимать решения, можно упростить задачу, предъявляя к вариантам очень жесткие требования. Вы можете сразу отбрасывать те решения, которые не сулят очевидных преимуществ. Это означает, что вы можете лишиться хороших идей, достоинства которых трудно рассмотреть с первого взгляда, — но зато процесс принятия решений становится гораздо проще. Лучше создать много альтернатив, чтобы затем быстро отобрать самые многообещающие, чем долго и тщательно выбирать из ограниченного числа вариантов. В процессе генерации альтернатив мы часто находим решение настолько хорошее, что выбор становится естественным и простым.

## ПОИСК И СОЗДАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ

В некоторых ситуациях (как в примере с выбором галстука) мы можем выбирать из готовых вариантов. В других случаях эти варианты приходится устанавливать самим. Вы можете выбирать место летнего отдыха, присоединив к рекламным проспектам туристических фирм приглашение ваших друзей. Вы можете спросить консьержа в гостинице о ближайших ресторанах. Вы можете просмотреть объявления о продаже недвижимости и составить список подходящих вариантов. Часто для того, чтобы иметь широкий выбор,

достаточно провести небольшое исследование доступной информации и обратиться к собственному опыту.

Всегда полезно приложить определенные усилия, чтобы найти готовые альтернативы, прежде чем заняться их созданием. Конечно, существующие решения могут быть хорошо известными и стандартными. Вряд ли мы найдем среди них действительно оригинальную идею. Но все же, прежде чем разрабатывать совершенно новый вариант, всегда нужно хотя бы иметь представление о доступных способах. Неразумно изобретать нечто экзотическое, если у нас под рукой имеется старый и проверенный способ, стоит только обратить на него внимание.

Я уже говорил о роли дизайна в создании новых альтернатив. Дизайнерский подход означает, что мы отказываемся воспринимать ситуацию как данность. Мы сознательно изменяем ее границы и составляющие.

Я бы хотел подчеркнуть значение целенаправленного создания новых альтернатив. Кто-то может сказать, что «создание» — всего лишь другая форма «поиска». Так и должно казаться, потому что присущая любой приемлемой альтернативе рациональность наводит на мысль, что ее можно было найти методом чистого «поиска». Эти софизмы не имеют для нас никакой ценности. После того как вы уяснили для себя все доступные варианты, вам нужно совершить сознательное усилие, для того чтобы определить другие, не столь очевидные. Как правило, в этом усилии присутствует как элемент поиска, так и элемент «дизайна».

## ФИКСИРОВАННАЯ ТОЧКА

Что можно предложить вместо рулевого колеса?

Что, если использовать для этой цели спагетти?

Эта альтернатива для нас неприемлема, потому что мы не находим никакой очевидной связи между рулевым колесом и спагетти. С тем же успехом можно было сказать «прогулочная трость» или «таракан».

В поиске альтернатив всегда присутствует общая отправная точка.

Альтернатива по отношению к чему?

Мы можем назвать эту отправную точку «фиксированной». На рисунке 2.4 показано, как происходит поиск альтернативы. Мы начинаем наши рассуждения с какой-то начальной идеи; затем касаемся фиксированной точки; после этого переходим к поиску новых идей, также имеющих отношение к этой точке. Эти идеи и являются альтернативами.

Точный перевод слова «альтернатива» означает «другой выбор» (из двух возможных). Но здесь я употребляю это слово исключительно в его обыденном значении — разнообразие возможностей, вариантов.

Фиксированные точки бывают нескольких типов.

### Цель

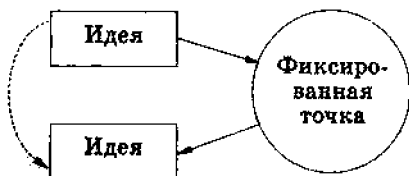
Это самый очевидный и обычный тип фиксированной точки.

Какие альтернативные действия могут привести нас к намеченной цели?

Как можно по-другому выполнить те же функции?

Для бойскаута фиксированной точкой цели является «разведение огня». По отношению к рулевому колесу автомобиля такую точку можно определить как «альтернативные способы исполнения функции управления». Или «альтернативные способы передачи движения от мускулатуры рук к механизму управления».

Везде, где имеется цель, ее можно сопоставить с фиксированной точкой.



Альтернатива

Рисунок 2.4

## Группы

Что является альтернативой для апельсина? Можно сказать, что это яблоко, груша, банан и т. д. В этом случае мы предлагаем другие фрукты из тех, которые обычно подают к столу. Вы можете отнести апельсин к группе цитрусовых. В этом случае альтернативами будут лимон, грейпфрут и мандарин. Вот почему так важно очень точно определить фиксированную точку. Вы можете определить группу под названием «освежающие напитки». В этом случае к апельсину (в виде сока) добавится пиво. В этом последнем случае фиксированная точка группы пересекается по значению с фиксированной точкой цели.

Есть ли в меню другие устрицы?

Какие еще четырехколесные машины у вас есть?

Какие квартиры из трех спальных комнат с видом на море вы можете предложить?

Мы можем дать группе название или перечислить основные свойства, которыми должен обладать каждый новый элемент группы. Эти свойства и будут фиксированными точками.

## Сходство

Какие листья похожи на этот?

Какие художники имеют сходный стиль?

Какие еще болезни вызывают сыпь по всему телу?

Фактически, «сходство» — это частный случай определения «группы», но физическое сходство и сходство восприятия заслуживают того, чтобы быть выделенными в особые фиксированные точки. Хороший повар всегда ищет альтернативные способы достижения определенного вкуса.

## Концепции

Независимо от того, к какому типу относятся фиксированные точки, все они могут быть определены одним общим понятием — «концепция». Это может быть концепция цели или концепция группы.

Мы переходим от текущей идеи к концепции, лежащей в ее основании, а затем ищем другие способы ее осуществления. Мы словно переходим от ребенка к его родителям, чтобы затем с их помощью найти братьев и сестер этого ребенка.

Идея — это практический способ осуществления чего-либо. Концепция — это общий метод, лежащий в основе наших действий. Вы можете выбрать дорогу, по которой отправитесь в путь. Это концепция. Но затем вам нужно выбрать конкретный способ передвижения: пешком, на мотоцикле, автомобиле или автобусе. Конкретный способ передвижения — это идея.

Я предлагаю в качестве фиксированной точки концепцию вознаграждения: мы должны придумать систему поощрения наших продавцов.

Я думаю, что фиксированной точкой должна быть «мотивация», а это не совсем то же самое, что «вознаграждение».

Для меня фиксированной точкой является «предоставление комиссии» продавцам. Каковы альтернативные варианты комиссионных выплат?

Важно очень ясно и точно определить концепцию, принятую в качестве фиксированной точки, и дать ей точное словесное выражение.

Как правило, приняв решение о поиске альтернатив, мы очень расплывчато представляем себе область поиска. Не слишком ясно определив для себя фиксированную точку (чаще всего в виде цели), мы начинаем искать возможные варианты. Если в качестве фиксированной точки принять «мотивацию», в этом случае наказание будет являться альтернативой. Но если фиксированная точка определена как «вознаграждение», то наказание уже не является альтернативой. В третьем случае (фиксированная точка — «предоставление комиссии») нерегулярное материальное поощрение продавцов также не является альтернативой.

Мы можем рассмотреть различные варианты поощрения. Каковы могут быть в данном случае фиксированные точки: деньги, власть, статус, признание, ответственность, чувство свершения, социальная позиция

и т. д. Для некоторых из этих точек альтернативой будет «повышение в должности», но для других такое решение окажется недостаточным.

Задача поиска альтернатив состоит не в том, чтобы найти «правильную» фиксированную точку, а в том, чтобы испробовать различные варианты.

Иногда мы можем попытаться найти связующую концепцию, превращающую два совершенно несходных явления в альтернативы. Существует ли концепция, при которой рулевое колесо и спагетти можно рассматривать как альтернативы? В качестве такой концепции можно принять «гибкость» или «степень свободы». Спагетти изгибаются в любую сторону, а колесо может лишь поворачиваться на оси. Такое сравнение может привести к интересным решениям.

## *Веер концепций*

Вам необходимо прикрепить что-либо к потолку в комнате с нормальной высотой. Решение очевидно: нужна лестница. Но лестницы нигде нет. Как быть в этом случае? Должны ли мы умыть руки и сказать, что задача невыполнима?

Лестница — всего лишь «способ подняться над землей». Поэтому цель «подняться над землей» — это наша фиксированная точка. Альтернативные способы ее достижения — встать на стол или на плечи товарищей.

Но «подняться над землей» — это, в свою очередь, только частный случай другой, более общей, задачи — «сократить расстояние от объекта до потолка». Это еще одна фиксированная точка, определяющая новый ряд альтернатив. Но на этот раз каждая из альтернатив сама по себе является концепцией. Например, одна из концепций может заключаться в «удлинении руки». Практически это можно выполнить, воспользовавшись шестом или палкой. Другая концептуальная альтернатива — «заставить объект подняться к потолку самостоятельно». Можно, например, прикрепить объект к мячу и подбросить его к потолку.

На этом примере мы видим, что существуют два слоя альтернатив, как показано на рисунке 2.5. Мы переходим от идеи (лестница) к концепции, которая становится фиксированной точкой для других идей. Но мы можем также перейти от одной концепции к другой — более широкой, которая может стать фиксированной точкой для концептуальных альтернатив (или альтернативных концепций). Каждая из этих концепций становится фиксированной точкой для альтернативных идей. Таким образом, два уровня (слоя) концепций помогают нам получить каскад альтернативных идей. Этот процесс называется созданием веера концепций.

На одном конце этого «веера» находится цель или задача мышления. Веер концепций — это метод дости-



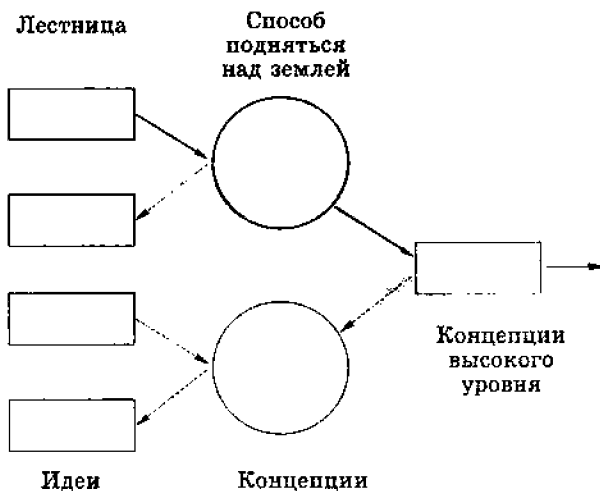


Рисунок 2.5

жения этой цели. Как решить проблему? Как достичь цели? Как попасть туда, куда мы хотим?

Двигаясь в обратном направлении от цели мышления, мы приходим к «наиболее общим концепциям», подходам или «направлениям», ведущим к этой цели. Так, если главная цель — «устранить проблемы, связанные с нехваткой воды», подходы или направления могут быть следующими:

- сократить потребление;
- увеличить поставку;
- обойтись без воды.

Каждое из этих направлений (концепций высокого уровня) затем становится фиксированной точкой для альтернативных концепций. Мы можем двигаться влево (см. рисунок 2.5), создавая уровень концепций. Каждая концепция направлена на достижение одного из более общих направлений.

Если мы выберем направление «сокращения потребления воды», то можем получить следующие концепции:

- повысить эффективность использования;

- сократить потери;
- заинтересовать потребителя в экономии воды;
- повысить культуру потребления путем образования.

Направление «увеличить поставку» может привести к следующим вариантам:

- новые источники воды;
- повторное использование воды;
- снижение утечки.

«Обойтись без воды» может означать следующее:

- ликвидировать водоемкие процессы;
- заменить воду другими веществами;
- найти способ вообще обходиться без воды.

В итоге мы получили десять альтернатив на уровне концепций. Каждая из них может теперь стать фиксированной точкой для следующего уровня. Далее мы ищем способы исполнения этих концепций — альтернативные идеи.

Например, для концепции «заинтересовать потребителя в экономии воды» мы можем предложить следующие альтернативные идеи:

- установить счетчики воды;
- установить оплату за воду;
- повысить оплату за воду;
- установить источники воды только в нескольких местах (общественные колодцы);
- отпускать воду только в определенные часы;
- добавлять в воду безвредное вещество с неприятным запахом;
- запретить использовать воду для поливки, заполнения бассейнов и т. д.;
- публично осуждать расточительных потребителей воды;
- угрожать введением жесткого нормирования потребления воды.

Той же операции дробления можно подвергнуть и другие альтернативы на уровне концепций.

Весь процесс показан на рисунке 2.6.

Итак, мы можем выделить три уровня веера концепций.

**Направления**

Это концепции высокого уровня, наиболее общие подходы к проблеме из тех, какие вы в состоянии получить.

**Концепции**

Общие методы или способы действий.

**Идеи**

Специфические конкретные способы реализации концепции. Конкретность — характерный признак идеи. Идею можно непосредственно применить на практике.

Можно еще раз вспомнить аналогию с выбором дороги. Если нам нужно двигаться на север — это «на-

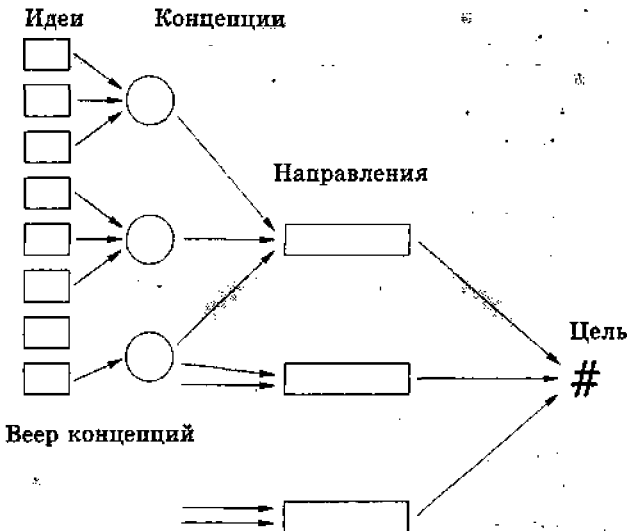


Рисунок 2.6

правление». Те дороги, которые ведут в нужном направлении, — это «концепции». Но для того чтобы отправиться в путь по одной из них, нужно сделать конкретный выбор способа передвижения (на автомобиле, автобусе или пешком). Эти специфические действия аналогичны «идеям».

Многие люди с трудом понимают различие между концепциями и направлениями. Дело в том, что это разграничение довольно относительно. Направление — это всего лишь самая общая концепция, которую вы смогли вообразить. Если вам удастся найти концепцию еще более общую, тогда она, в свою очередь, станет направлением. В этом случае к вееру добавится еще один уровень.

Три уровня веера концепций — это простая и удобная схема. В ней нет ничего мистического. На практике между направлениями и идеями может быть множество уровней. Направление — это всегда наиболее общий подход, а идея — это конкретный способ исполнения чего-либо. Все, что находится между этим полюсами, можно отнести к концепциям.

## СОЗДАНИЕ ВЕЕРА КОНЦЕПЦИЙ

В создании веера концепций предполагается, что вы начинаете с «цели» и затем опускаетесь все ниже и ниже. Очутившись на очередном уровне, вы задаете вопрос: «Как я могу достичь этой цели?» Таким образом вы переходите от направления к концепциям и далее, пока не получаете пакет альтернативных идей — то, что и следовало получить.

К сожалению, мозг часто не желает следовать этим четким маршрутом. Часто оказывается, что едва вы начали строить веер концепций, мозг немедленно перескакивает непосредственно к практической идее. Предположим, что мы хотим представить в виде веера транспортную проблему в больших городах. Ваш мозг немедленно подсказывает решение — «работать не выходя из дома». Следующий вопрос, который вы себе задаете: «Каким образом это поможет нам решить проблему?» Ответ: «Это снизит потребность в передвиже-

нии и, следовательно, уменьшит нагрузку на транспортные магистрали». Итак, «уменьшение нагрузки на транспортные магистрали» — это направление. «Снижение потребности в передвижении» можно определить как концепцию. Работа дома — это «идея». (В данном случае «работа дома» является также и концепцией, потому что нам нужно найти дальнейшие практические способы реализации этой задачи.)

Вы можете подумать о «транспортных средствах повышенной вместимости». Как это поможет нам решить проблему? Это повысит «плотность пассажиров на единицу транспортного средства». Что дальше? Это снизит количество транспортных средств. «Повышение плотности пассажиров на единицу транспортного средства» — это концепция. Другим способом ее решения может быть идея «общественного транспорта».

Можно подумать об «изменении рабочего графика предприятий». Что это нам даст? Это «снизит нагрузку в часы пик». Как это скажется на проблеме транспорта вообще? Это «улучшит схему движения на существующих магистралях». Это еще одно «направление» или подход к проблеме.

Итак, если вы начинаете с идеи (или даже с концепции), то можете построить следующий уровень, задав себе вопрос: «Какую выгоду нам это принесет?» Если вы начинаете построение веера с направления (или с концепции), то можете спуститься на предыдущий уровень, спрашивая: «Как это можно осуществить?»

Итак, веер концепций можно построить, начав с любого элемента.

Нужно подчеркнуть, что веер концепций — это «веер достижения». «Как это можно сделать?» — главный его вопрос. Это не аналитическое дерево, которое расчленяет предмет на разделы и подразделы. Акцент в данном случае делается на действие, а не на определение и анализ.

В веере концепций один и тот же элемент может встречаться неоднократно в разных местах. Например, веер, построенный по поводу «решения проблемы нехватки воды», содержит направление «обойтись без воды». Очевидно, что это направление может повто-

ряться как концепция, относящаяся к направлению «сократить потребление воды». Один и тот же элемент может повторяться в нескольких местах и в различных уровнях. Если вы сомневаетесь, к какой из двух возможных позиций отнести элемент, отнесите его к обеим позициям сразу.

Веер концепций — это каркас для создания альтернативных идей. Он облегчает процесс генерации, выстраивая фиксированные точки в последовательность. С его помощью можно также создавать новые фокусные точки. Например, вы можете сформулировать концепцию, не имея ни малейшего представления о том, какие идеи можно предложить в рамках этой концепции. В задаче о транспорте можно сформулировать такую концепцию, как «вознаграждать тех, кто не стал въезжать в город на автомобиле, хотя мог бы это сделать». Вероятно, способов осуществить эту концепцию еще не существует, поэтому она становится для нас точкой творческого фокусирования. Мы принимаемся за поиск новых решений.

Сельские жители часто объясняют дорогу примерно так: «Доедете до деревни Н, а там вам каждый пока-

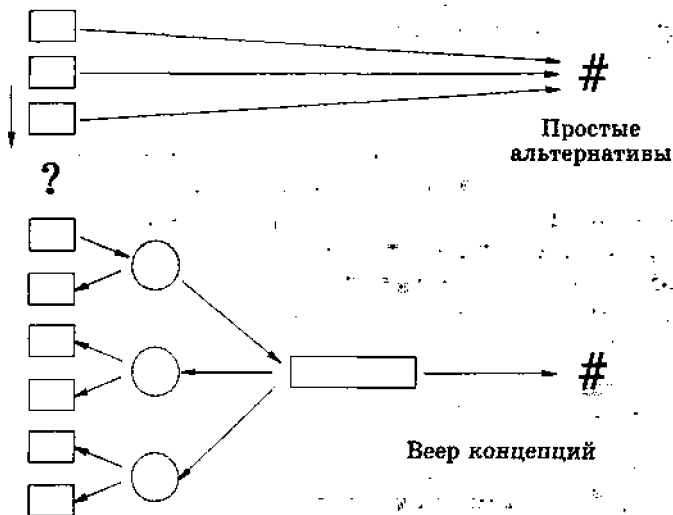


Рисунок 2.7

жет, как проехать к нашему хутору». Путешественник ориентируется на поиск деревни Н. Затем сельский житель продолжает объяснять: «Деревню тоже легко найти. Доедете до города Л, а там указатели на каждом повороте». Таким образом, получив инструкцию, путешественник должен прочесть ее задом наперед: сперва найти город, затем деревню и лишь потом — хутор. То же самое происходит и при создании вера концепций. Мы начинаем с цели и затем переходим к практическим способам ее достижения.

Различие между вером концепций и простым списком альтернатив показано на рисунке 2.7. Вер расширяется от уровня к уровню как лавина.

## ПРОВОКАЦИОННЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Как правило, занимаясь поиском альтернатив, мы отбираем те идеи, которые имеют очевидную ценность. Предупреждающие знаки, как правило, имеют красный фон. В качестве альтернативы мы могли бы предложить желтый и оранжевый. Желтый — яркий цвет, к тому же он лучше различим в темноте, чем красный. Оранжевый также привлекает внимание, к тому же он более необычен, чем желтый и красный. Поэтому желтый и оранжевый цвета можно считать серьезными и вполне оправданными альтернативами.

Тем не менее бывают случаи, когда мы целенаправленно выдвигаем вперед альтернативу, не имеющую очевидной ценности. Например, мы можем предложить для предупреждающих знаков голубой цвет. Мы не связываем с этим предложением никакой очевидной ценности. Мы просто предлагаем его и лишь затем пробуем найти в этой альтернативе какие-нибудь достоинства. Такая идея является провокационной, потому что резон для ее выдвижения может стать очевидным только *после* того, как мы ее предложили.

Разумеется, существует огромное различие между альтернативами, обладающими очевидной ценностью, и теми альтернативами, которые выдвигаются для того, чтобы посмотреть, «что из этого выйдет».

Провокационные альтернативы являются частью общего процесса выдвижения провокационных идей. Логика и методы их выдвижения будут детально описаны в следующих главах. Тем не менее провокационные альтернативы можно выдвигать как самостоятельный и очень простой способ:

Вот провокационная альтернатива. Давайте попробуем найти в ней смысл.

Впрочем, нет никакой гарантии, что этот смысл в ней присутствует.

## ОЦЕНКА

После того как вы создали или определили достаточное количество альтернатив, вам необходимо их оценить. Оценка — отдельный предмет, который будет подробно рассмотрен в одной из следующих глав. В принципе оценка идей, полученных с помощью специальных творческих методов, ничем не отличается от оценки любых других идей. Это процесс логический и аналитический. Он не является, да и не должен являться, непосредственной частью творчества.

Прежде чем подвергнуть творческую идею оценке, ее нужно доработать — уточнить, придать ясную форму, усилить достоинства и постараться ликвидировать недостатки.

Как правило, оценка производится по четырем параметрам.

*Осуществимость.* Осуществима ли эта идея в принципе? Можно ли применить ее на деле?

*Выгоды.* Каковы преимущества этой идеи? Насколько они велики? Каковы источники этих выгод? Насколько продолжительным окажется их действие? Если в идее не удастся обнаружить очевидных и несомненных выгод, она не может считаться предпочтительной.

*Ресурсы.* Есть ли у нас ресурсы, необходимые для внедрения данной идеи? Они могут включать такие понятия, как время, деньги, люди, техноло-



гия, механизмы и мотивация. Идея может быть осуществимой сама по себе, но у нас может не оказаться необходимых для ее реализации ресурсов.

*Соответствие.* Соответствует ли идея нуждам и потребностям тех, кто будет осуществлять ее на практике? Концепция соответствия включает в себя понятия стратегии, тактики, личности, программы и т. д.

Этот очень сокращенный список вопросов можно применить для быстрой предварительной оценки любой альтернативы.

## Концепции

Способность формировать абстрактные концепции является, возможно, основным свойством человеческого разума. Для бойскаута «разжигание костра» — это общая концепция для поиска альтернатив. Мы постоянно используем концепции, осознанно и неосознанно. Однако многие люди, особенно в Северной Америке, чувствуют себя очень неуютно, если им приходится обращаться к концепции сознательно. Для таких людей это слово означает что-то неопределенное, излишнее и заумное. Они стремятся поскорее ощутить под ногами землю, перейдя к практическим и конкретным действиям.

Северная Америка сформировалась как общество первопроходцев. В такой среде важнее действовать, а не размышлять — охотиться и строить, пахать и сеять, а не тратить время на раздумья. Именно поэтому в Северной Америке сформировалась замечательная культура, основанная на действии. Но сегодня мир захлестнуло соревнование, вызванное избытком товаров и услуг. В таких условиях думать почти так же важно, как и действовать.

Калифорнийский банк был одним из первых, кто установил автоматические кассовые аппараты. При этом предполагалось, что они должны обеспечить «удобство» для тех клиентов, которые слишком заняты, чтобы выстаивать в очереди к кассиру, и достаточно современные, чтобы воспользоваться такой машиной. Спустя некоторое время руководители банка решили проверить, насколько оправдалась эта концепция. Оказалось, что аппаратом пользуются в основном иммигранты из Мексики (легальные и нелегальные), плохо говорящие по-английски и потому предпочитающие анонимность машины. Действующей концепцией в данном случае оказалась именно «анонимность».

Концепция присутствует в любом деле, в любом предприятии, независимо от того, осознаем мы ее или нет.

Можно ли считать поиск и выявление этой концепции всего лишь академическим упражнением?

Одно и то же явление может содержать в себе несколько концепций. Разные люди смотрят на одно и то же явление по-разному. Как определить, что мы выделили «правильную» концепцию? Зачем вообще вытаскивать ее на свет? Достаточно того, что она действует и приносит пользу.

Для этого имеется несколько причин.

### *Альтернативы.*

Если мы выделим концепцию, то сможем использовать ее в качестве фиксированной точки, чтобы найти альтернативные способы ее осуществления. Некоторые из этих способов могут оказаться более действенными, чем та идея, которая использовалась до сих пор.

### *Усиление*

Если нам удастся выделить концепцию, мы сможем целенаправленно ее усилить, устранив недостатки и упрочив достоинства.

### *Изменение*

Определив концепцию, мы сможем затем ее изменить. Это может потребоваться в том случае, если дела идут не слишком хорошо, если конкуренты наступают нам на пятки или если мы почувствовали, что не используем в полной мере выгоды ситуации.

Например, мы можем выделить несколько концепций в сфере «общественного питания на базе простых блюд»:

- скорость обслуживания;
- стандартизация продуктов, цены и качества;
- дешевизна;
- место встреч подростков и молодежи.

Теперь можно подвергнуть вызову каждую из этих концепций.

Мы можем оставить без изменений концепцию «скорости обслуживания» для тех, кто в этом нуждается. Но мы можем также предложить удерживать клиента как можно дольше, чтобы можно было продать ему больше простых блюд: салатов, мороженого и т. д. Таким образом мы повысим доход с каждого клиента. Мы можем предложить новые способы осуществления концепции «стандартизации продуктов, цены и качества» — например, производство комплексных обедов или пищевых наборов стандартного качества и стандартной цены. Рестораны, торгующие такими стандартными продуктами, могли бы иметь особый опознавательный знак. Можно также ограничить ассортимент товаров замороженными продуктами, разогреваемыми в микроволновой печи. Это позволит избежать риска получить недожаренный бифштекс.

Концепция «дешевизны» давно уступает свои позиции заведениям, где простая пища совсем не дешева, таким как ресторанички и кафе, торгующие дарами моря и другими деликатесами.

Концепция «простой кухни», представленная как своего рода клуб для молодых людей и подростков, может быть развита множеством способов — или отброшена, если в данном случае она не приносит прибыли.

## ОТ ИДЕИ К КОНЦЕПЦИИ

Как правило, работать на уровне концепций довольно трудно. Поэтому имеет смысл придерживаться уровня идей, постоянно проверяя их связь с концепцией.

Какова концепция в данном случае?

Какую концепцию развивает данная идея?

На рисунке 2.8 изображена дорога, ведущая к морскому курорту. Вы спешите попасть в нужное место, поэтому едва обращаете внимание на развилки. Достигнув цели, вы по каким-то причинам остались неудовлетворенными — быть может, там слишком много отдыхающих. Вы решаете вернуться к ближайшей развилке и продолжить путь в другом направлении.

Концепции очень похожи на развилки дорог. Мы возвращаемся к развилке всякий раз, когда нам нужно

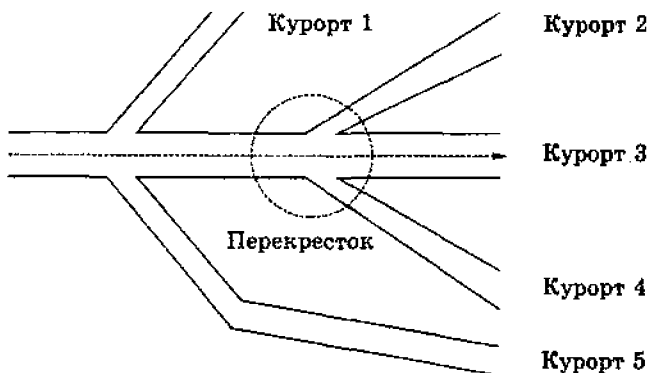


Рисунок 2.8

исследовать новый путь. Вот почему концепции служат такими хорошими фиксированными точками для генерации альтернатив.

Каждый раз, когда вам удастся найти очередную творческую идею, полезно «вернуться на шаг назад», чтобы определить, какая концепция лежит в ее основании. Концепций может быть несколько, и к тому же может быть несколько мнений относительно того, какая из них наиболее верна. Это неважно, поскольку цель поиска концепции — генерация новых идей, и только это имеет значение.

Вернуться на уровень концепций могут помочь вопросы:

Каков в данном случае общий метод?

Каков механизм действия?

Чего мы достигаем с помощью этой идеи?

Если мы выработаем привычку постоянно отступать на уровень концепций, то сможем продуктивно работать на уровне идей. Это гораздо легче, чем постоянно работать на абстрактном уровне концепций.

## ПРИРОДА КОНЦЕПЦИЙ

Чаще всего мы стремимся в нашем мышлении к максимальной точности и определенности. Концепции яв-

ляются исключением из этого правила. В данном случае мы должны использовать самые общие, неконкретные и «размытые» формулировки. Чем больше мы конкретизируем концепцию, тем больше ограничиваем ее возможности.

Это не так просто, как может показаться. Для каждой идеи можно определить ряд концепций, относящихся к различным уровням — от специфических до самых обобщенных.

Мы занимаемся продажей ручек с золотыми перьями.

Мы занимаемся продажей пишущих инструментов с золотыми перьями.

Мы занимаемся продажей престижных пишущих инструментов.

Мы занимаемся продажей предметов личной роскоши.

Мы занимаемся продажей предметов роскоши.

Мы занимаемся продажей товаров, в которых нуждается потребитель.

Мы занимаемся извлечением прибыли.

Мы выделили семь «концептуальных уровней», касающихся природы определенного бизнеса. Очевидно, что первый уровень очень специфичен и просто описывает то, чем мы занимаемся. Последний слишком широк и применим к абсолютно любому бизнесу. Задача заключается в том, чтобы выбрать самый полезный для нас уровень. Это не так просто. Не существует магической формулы, которая помогла бы сделать точный выбор. Это достигается с помощью «чутья», которое приходит со временем.

Лучший способ найти подходящий уровень для работы — сформулировать концепцию и затем перейти от нее к более общей и более конкретной. Таким образом мы можем оценить и прочувствовать выбранную «длину волны».

Вы заинтересовались сдачей автомобилей напрокат и сформулировали для себя следующую концепцию: «предоставление клиентам индивидуального транспорта на временной основе». Более конкретная формулировка может выглядеть так: «иметь автомобили для

сдачи напрокат в удобном для клиентов месте и в удобное время, по выгодной цене». В более общем виде концепцию можно сформулировать следующим образом: «удовлетворить потребности потребителя в транспорте».

Рассматривая ближайшие к выбранной концепции уровни, мы начинаем чувствовать, насколько полезным для нас окажется выбранный уровень.

Иногда концепции могут вплотную приближаться к «определению» продукта или услуги.

Концепция зубной щетки: «рукоятка с пучком щетинок на том конце, на который наносится паста».

В других случаях суть концепции может быть выражена одним словом.

Концепция зубной щетки: «удобный способ пользования зубной пастой».

Простые слова типа «удобство», «гибкость», «комиссионное вознаграждение» или «баланс» представляют собой готовые концепции. Часто одного такого слова бывает достаточно. В других случаях нужна целая фраза. Но слишком подробное описание всегда бывает излишним.

## ТИПЫ КОНЦЕПЦИЙ

Существуют концепции, общие для многих видов продуктов и услуг. Это могут быть концепции «удобства», «приспособляемости», «мощности» и т. д. Кроме того, есть «определятельные» концепции, учитывающие какой-либо уникальный аспект ситуации. Легко проверить, является ли концепция определятельной, задав вопрос: «Может ли это определение соответствовать чему-либо еще?»

Рассмотрим следующие попытки описать концепцию «лестницы»:

- способ попасть на более высокое место.

Это слишком широкое определение. Ему соответствуют лифт, эскалатор, кран и даже монтерские «кошки».

- метод, позволяющий вертикально перемещаться с помощью мускулатуры.

Это уже ближе, но и в данном случае можно подумать, например, об альпинистском снаряжении.

- структура, позволяющая шагать в вертикальном направлении.

Это, пожалуй, довольно точное определение концепции «лестницы».

Заметим, что физическое определение лестницы может выглядеть примерно так:

- две параллельные вертикальные жерди, между которыми на равном расстоянии друг от друга укреплены горизонтальные перекладины.

Рассмотрим следующие возможные концепции страхования:

- метод компенсации;
- способ обратить потерю в выгоду;
- защита от неожиданных потерь;
- люди, подверженные риску, образуют фонд, который компенсирует возможные потери;
- снижение риска;
- регулярная выплата для того, чтобы иметь право на компенсацию в случае потери;
- распределение риска между многими людьми;
- взаимная финансовая защита.

Все определения точны. Но некоторые из них упускают такие важные элементы, как страховой взнос. Например, снизить риск можно также оставаясь дома или навесив на гараж еще один замок. С другой стороны, единственное слово «взаимная» включает в себя все без исключения элементы, которые действительно необходимо выделить в концепции страхования.

С точки зрения философского определения, многочисленность концептуальных уровней очень усложняет обращение с ними. Но нас не интересуют упражнения в философии. С практической точки зрения достаточно лишь опробовать несколько версий одной концепции и затем выбрать ту из них, которая покажется вам наиболее подходящей.



Часто мы пытаемся объединить в одной концепции цель, механизм и ценность. Это можно видеть в некоторых перечисленных выше определениях страхования. Как правило, такое стремление вполне оправдано, но в некоторых случаях мы поступим правильнее, выделив три базовых типа концепций.

### *Концепции цели*

Чего мы хотим достичь? Какова цель наших действий и операций? В действительности это просто назначение цели в терминах общей концепции.

Цель зонтика — «защитить от дождя».

### *Концепции механизма*

Каким образом это действует? Какими способами достигается цель? Каков исполнительный механизм? Что происходит? Мы стараемся определить механизм действия, с помощью которого достигаем или хотим достичь цели.

Защита от дождя обеспечивается с помощью куска материи, который может расправляться и складываться.

Конечно, имея дело с концепциями механизма, мы можем выделить в них несколько уровней, детально описывающих действие.

### *Концепции ценности*

Почему это важно для нас? Какую ценность это для нас имеет? В чем она заключается? Почему этим стоит заниматься?

Ценность зонтика заключается в том, что это компактное, портативное и удобное устройство для защиты от дождя.

Это три наиболее полезных типа концепций. К ним можно добавить «описательные концепции», предназначенные для описания явлений, и не более того. Большинство слов — это описательные концепции. Слово «гора» обозначает большое вертикальное поднятие земли. На практике нас больше интересует «функция», и любую функцию можно представить в виде одного из

трех перечисленных выше типов концепций (цель, механизм, ценность).

## РАБОТА С КОНЦЕПЦИЯМИ

Главное в работе с концепциями — совершение усилия. Со временем, по мере того как у вас выработается «чутье», вы научитесь легко выбирать нужный уровень, и работать с концепциями станет гораздо легче. Задача состоит не в том, чтобы найти «правильную» концепцию, а в том, чтобы испробовать несколько (так же, как мы поступали с определением проблем). В конце концов мы найдем наиболее подходящее определение. Польза концепции определяется тем, насколько она помогает генерировать дальнейшие идеи и насколько поддается изменениям.

Постоянный переход от идеи к концепции и от концепции к идее — характерная особенность мышления тех, кто от природы наделен творческим даром.

## Провокационные идеи

Эйнштейн любил проводить «мысленные эксперименты». Например, он говорил: «Что я увижу, если буду двигаться со скоростью света?»

Ребенок, который ставит один кубик на другой, чтобы посмотреть, «что из этого получится», проводит эксперимент.

Провокационная идея всегда связана с мысленным экспериментом.

В первой части книги я описал, как много важных идей рождается благодаря случайности, ошибке или «безумству». Благодаря этим явлениям нам удастся нарушить традиционность событий и выйти за ограничения «здравого смысла», установленные нашим опытом. Выдвижение провокационной идеи позволяет получить тот же эффект осознанно и целенаправленно. Нам не нужно полагаться на стечение обстоятельств, ошибку или случайность. Мы можем намеренно стать «сумасшедшими» примерно на тридцать секунд и затем вернуться в нормальное состояние. Мы можем «включать» и «выключать» режим временного помешательства по своему усмотрению. Вот почему выдвижение провокационной идеи является столь фундаментальным аспектом нестандартного мышления и творчества в целом.

Мы рассматриваем проблему загрязнения реки промышленными отходами.

ПРО, фабрика находится ниже самой себя по течению реки.

Это провокационная идея. Она кажется совершенно невозможной. Как может фабрика находиться в двух местах одновременно? Мы используем символическое слово «ПРО», чтобы показать, что это — намеренная провокация, а не серьезное суждение (происхождение и природа слова «ПРО» будут описаны позже).

Но провокация наводит нас на мысль о водозаборе и водосбросе фабрики. Считается, что в нормальных условиях водозабор находится выше по течению реки, а водосброс — ниже. Можно предложить закон, согласно которому фабрика, построенная на берегу реки, обязана забирать воду ниже по течению, а сбрасывать — выше. Таким образом, она станет первой потреблять загрязненную воду и поэтому будет более заинтересована в тщательной очистке сбросов. В своей основе эта идея совершенно логична. Мне говорили, что она законодательно закреплена в некоторых странах.

В руководстве компании «Дюпон» велась дискуссия по поводу внедрения на рынок нового продукта. Дэвид Таннер выдвинул провокационную идею:

ПРО, мы продадим продукт нашим конкурентам.

Эта провокационная идея привела к совершенно иной стратегии продвижения подобных продуктов и радикально сократила время на ее разработку.

ПРО, у машин должны быть квадратные колеса.

ПРО, самолеты должны приземляться вверх ногами.

ПРО, письма должны заклеиваться после того, как их опустят в почтовый ящик.

Все приведенные утверждения кажутся совершенно алогичными и даже «безумными». Фактически, они совершенно логичны в контексте шаблонных информационных систем.

Определение провокационной идеи очень простое:

Провокационная идея — это такая идея, которая изначально может не иметь под собой разумного основания. Разумное основание может появиться после того, как идея была высказана.

Здесь проявляется резкий контраст с нашим нормальным, привычным мышлением, при котором, прежде чем что-то высказать, мы должны иметь для этого логические основания. Выдвигая провокационную идею, мы делаем утверждение, затем эффект, произведенный этим утверждением, «задним числом» оправдывает его.

Поначалу может показаться, что провокационная идея — это просто стрельба из дробовика наудачу. Мы говорим первое что придет в голову в надежде, что это может оказаться удачным. В какой-то мере именно так некоторые люди трактуют метод мозгового штурма. Такой подход был бы простой тратой времени.

Фактически, провокационная идея является логической необходимостью в любой самоорганизующейся системе. Об этом явлении можно написать целые математические труды. Самоорганизующиеся системы тяготеют к образованию стабильных состояний. Провокационная идея временно нарушает стабильность системы, позволяя ее элементам перестроиться и сформировать новое стабильное состояние.

Мозг формирует асимметричные шаблоны, как показано на рисунке 2.9. Юмор возникает тогда, когда мы оказываемся в стороне от основного направления движения — на одной из боковых линий. С этой точки нам открывается вид на то место, с которого мы начинали движение. Творчество возникает таким же образом. Но как уйти с главной дороги? Как пересечь ее и попасть в боковой ход? Именно для этой цели служит метод выдвижения провокационной идеи.

На рисунке 2.10 показано выдвижение провокационной идеи или концепции. Поскольку такая идея не существует в нашем опыте, она находится вне шаблона.

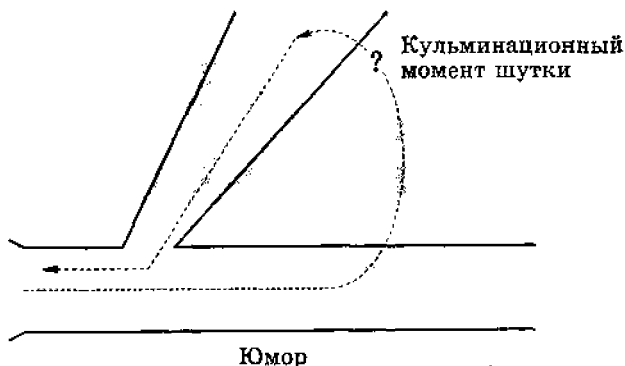


Рисунок 2.9

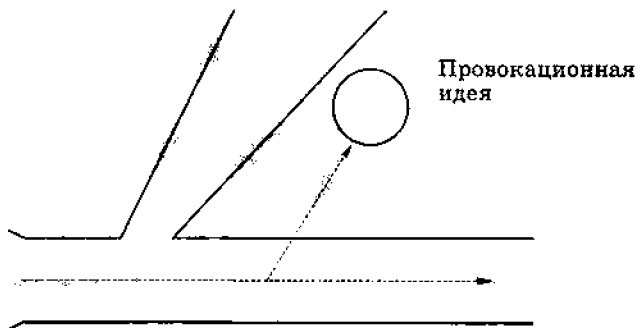


Рисунок 2.10

На рисунке 2.11 показан следующий шаг — переход от главного пути к провокационной идее и затем к боковой ветви. Оказавшись в одном из ответвлений, мы можем восстановить связь с начальной точкой движения и, таким образом, сформировать новую идею.

В этом процессе нет ничего таинственного. В химии переход от одного стабильного соединения к другому часто совершается путем образования промежуточного нестабильного соединения. В физике изменение строения вещества также может происходить с промежуточной стадией.

При обычном мышлении каждый наш последующий шаг прочно основан на предыдущих (вертикальное мышление). Когда мы приходим к какому-либо решению, ценность этого решения обеспечена ценностью каждого предыдущего шага в цепи логических построений. Этот процесс, где каждый последующий шаг оправ-

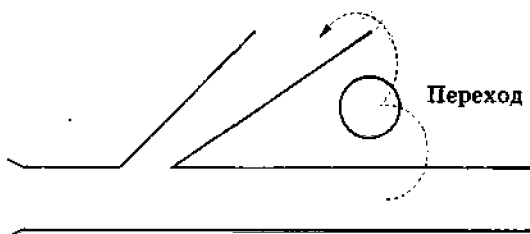


Рисунок 2.11

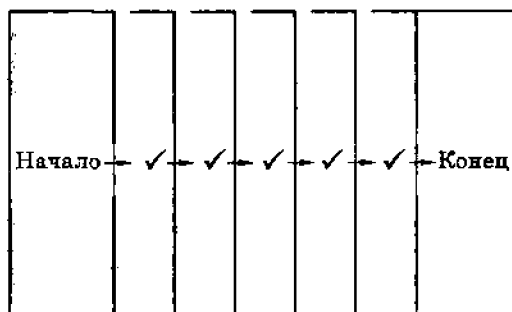


Рисунок 2.12

дан и подтвержден предыдущим, изображен на рисунке 2.12.

В случае выдвижения провокационной идеи мы переходим от начальной точки к независимой провокационной идее, а затем к новой идее или концепции. Ценность полученного результата невозможно обосновать или доказать способом, с помощью которого мы этот результат получили. Но если взглянуть туда, откуда мы начинали (исходная проблема или область внимания), мы поймем, что занятая нами новая позиция имеет несомненную ценность. Ценность идеи, доказанная «задним числом», ничем не отличается от той, которая выявлена последовательностью логически обоснованных шагов. Идея, полученная таким образом, ничем не хуже любой другой.

Но почему мы должны использовать этот метод прыжка? Почему мы должны искать оправдание идее уже после того, как ее создали? Причина очень проста. Любая шаблонная система вынуждает нас двигаться вперед по готовым шаблонам. Она лишает нас выбора, и мы даже не подозреваем о существовании других возможностей.

Обнаружить и использовать эти возможности можно только двигаясь в обратном направлении. Только тогда мы понимаем, что все время оставляли их в стороне. Этот процесс показан на рисунке 2.13.

Цель выдвижения провокационной идеи состоит именно в том, чтобы оторваться от привычного хода

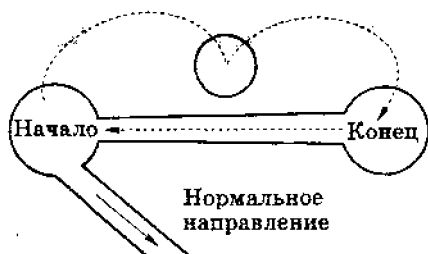


Рисунок 2.13

мышления. Затем от провокационной идеи мы можем перейти к новой позиции, которая в конечном счете может дать нам большие преимущества. Именно уход с наезженной колеи привычного мышления имеет для нас такое большое значение. Мозг не может не создавать шаблонов мышления. Они составляют сущность работы этого великолепного инструмента. В то же время нам необходимо иметь возможность сойти с этой главной дороги, чтобы быть людьми творческими. Вот почему выдвижение провокационных идей играет такую важную роль в нестандартном мышлении.

## ПРОВОКАЦИОННЫЕ ИДЕИ И ГИПОТЕЗЫ

Я уже говорил о значении механизма выдвижения «гипотез», позволяющего нам высказывать предположения об исходном принципе. Эти предположения служат каркасом для построения новых взглядов и подсказывают направление движения. Провокационная идея также служит каркасом для новой точки зрения, но она идет гораздо дальше гипотезы. Гипотеза стремится остаться в пределах разумного. Провокационная идея, как правило, стремится быть «неразумной», чтобы столкнуть наше мышление с проторенного пути.

Мы стремимся создать, проверить и подтвердить гипотезу, которая затем из предположения становится на какое-то время истиной. Но мы никогда не стремимся проверить или доказать провокационную идею. Мы никогда не станем доказывать, что машина с квад-



ратными колесами лучше ездит. Мы не станем проверять, может ли самолет приземлиться вверх ногами. Нам нужна реальная идея. Провокация — только способ подобраться к ней поближе.

Как гипотезы, так и провокационные идеи ищут способ изменить наше восприятие. Гипотеза стремится сделать это в определенном направлении. Провокационная идея стремится увести восприятие с его обычного направления.

Как гипотезы, так и провокационные идеи являются предположениями, которые мы создаем в нашем сознании и затем используем для того, чтобы улучшить наше мышление по поводу данной ситуации. И те, и другие являются частью творческого процесса и совершенно отличаются от анализа. Анализ занят рассмотрением того, что есть. Гипотезы и провокационные идеи предлагают нам нечто новое, что-то, чего раньше не было.

## ДВУХСТАДИЙНЫЙ ПРОЦЕСС

Формальный и целенаправленный метод выдвижения провокационной идеи — это двухстадийный процесс. Первая стадия включает в себя выдвижение провокационной идеи. На второй мы используем ее для того, чтобы перейти от нее к новой идее — приемлемой и ценной.

Очевидно, что всегда, когда мы применяем метод на практике, первая стадия предшествует второй. Последовательность выглядит так:

1. Избрание творческого фокусирования.
2. Выдвижение провокационной идеи.
3. Использование провокационной идеи.

В процессе обучения, однако, полезно научиться использовать провокационные идеи прежде, чем мы научимся их выдвигать. Таким образом, когда дело дойдет до выдвижения провокационных идей, мы уже будем знать, как с ними обращаться. Если же мы начнем изучение этого метода последовательно, странность и необычность провокационных идей может смутить нас и сбить с толку. Общий способ обучения «в обрат-

ном порядке» очень эффективен и логичен. Я говорил о нем также в других моих книгах\*.

Использование провокационной идеи включает в себя особое мыслительное действие, называемое «переход». Это активная сознательная операция. К тому же она не имеет ничего общего с оценкой. Переход — это операция, которую нам необходимо изучить и освоить для того, чтобы приобрести хорошие навыки и «беглость» в области творческого мышления.

После того как мы освоим действие перехода, мы сможем обратиться к методу выдвижения провокационной идеи.

---

\* Этот способ упоминается в книге «Я прав — ты не прав».

# Переход

Переход — чрезвычайно важное мыслительное действие. Это центральный момент творчества. Почти невозможно быть творческой личностью, не имея хотя бы небольшого навыка «перехода». Однако переход не является нормальной частью мышления, за исключением, быть может, поэзии. В поэзии мы переходим непосредственно от образов и метафор к значениям и чувствам.

Мозг действует как самоорганизующаяся система, позволяющая поступающей информации самостоятельно формировать шаблоны, пути, каналы, последовательности и т. д. Вот почему он так хорошо справляется со сложной задачей обеспечить наше существование в столь сложном мире. Такое устройство мозга ни в коей мере не является его дефектом. Напротив, это его основное достоинство как информационного механизма.

Восприятие — это самостоятельное явление, основанное на использовании шаблонов. В его функции входит «распознавание» соответствующих шаблонов и подтверждение того, что мы движемся по одному из них. Распознавание теснейшим образом связано с оценкой. Оценка — ключевой момент восприятия.

Есть сознательная оценка: работа судьи на корте; оценка, выставленная школьным учителем; выбор ткани для интерьера, сделанный дизайнером. Но есть также оценка, которая происходит непроизвольно и бессознательно. Наш мозг незаметно для нас решает вопрос: «С чем мы имеем дело в данном случае?»

Оценка в восприятии играет две важные роли. Первая заключается в том, чтобы найти, идентифицировать или распознать соответствующий шаблон. Это происходит почти автоматически, но иногда нам может понадобиться сознательный анализ, который разбивает ситуацию на отдельные составляющие, которые легче распознать.

Вторая роль оценки — удостовериться в том, что мы не отклонились от основного пути. Оценка выявляет ошибки, сомнения, отклонения или несоответствия и принуждает нас вернуться в установленное русло. Этот второй аспект связан с отклонением неверных идей или идей, не соответствующих нашему опыту.

Если провокационные идеи, такие как «автомобиль с квадратными колесами» или «самолет, приземляющийся вверх ногами», подвергнуть оценке, они, разумеется, немедленно будут отвергнуты. Оценка обязана исполнять свою работу, и она прекрасно с ней справляется. Черная шляпа должна быть эффективной. Именно в этот момент и по очевидным причинам учителя творческого мышления начинают говорить об «отсроченной оценке», «приостановленной оценке» и т. д. Это традиционный подход мозгового штурма. К сожалению, он слишком слаб и неэффективен. Можно велеть людям не выносить оценок, но что же в таком случае следует делать? Сказав, что нельзя есть на завтрак яичницу, вы лишаете человека яичницы, но не даете ничего взамен.

В этом месте мы подходим к понятию «перехода» — активного мыслительного действия, которое можно изучить, освоить и целенаправленно применять. Переход — это не просто отсутствие оценки. Это овсянка на завтрак вместо яичницы.

Различие между оценкой и переходом изображено на рисунке 2.14. В первом случае мы сравниваем идею с существующими шаблонами нашего опыта. Если идея не вписывается в эти шаблоны, она отбрасывается. Это

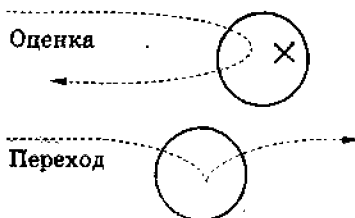


Рисунок 2.14

хорошее мышление под черной шляпой. Во втором случае нас вообще не интересует, насколько идея правильна и насколько она вписывается в рамки нашего опыта. Единственное, что нас интересует, — куда мы можем от нее «перейти». Мы ищем возможность сделать ход вперед.

Оценка статична и занимается определением истинности («да» или «нет»). Это часть нашей традиционной железной логики. Переход динамичен и отвечает на вопрос «куда?» (куда это может нас привести?). Он принадлежит логике воды, с ее текучестью и изменчивостью. Переход совершается под зеленой шляпой.

Очень важно понять, что переход и оценка — это две совершенно различные «игры». Один приятель научил вас играть в бридж, другой — в покер. Когда вы играете в бридж, то играете в хороший бридж, а не в плохой покер. Когда вы играете в покер, это хороший покер, а не плохой бридж. Поэтому когда вы используете оценку, то используете хорошую оценку. Но когда вы переключаетесь на переход, то используете хороший переход. Это две совершенно различные мыслительные операции, не допускающие компромисса.

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПЕРЕХОДА

До сих пор мы рассматривали, каким образом переход позволяет нам совершить движение вперед от провокационной идеи к полезной новой идее или концепции. Без перехода провокационная идея лишается всякого смысла.

Следует отметить, однако, что использование перехода в творчестве гораздо шире. Переход, связанный с провокационной идеей, — это крайний, экстремальный случай, помогающий нам совершить скачок от «невозможной» идеи к чему-то разумному. Но часто применение перехода носит не столь экстремальный характер. Мы можем перейти от слабой идеи к более сильной; от предположения — к конкретной идее; от концепции — к идее.

В общем смысле «переход» означает готовность двигаться вперед, вместо того чтобы стоять на месте и вы-

носить суждение о том, что правильно, а что нет. Конечно, творчество заинтересовано в том, чтобы новые идеи были практичными, полезными и ценными. Но творчество допускает множество способов получения этих идей. Оценка вовсе не обязательно должна присутствовать при каждом шаге этого процесса.

Важна также общая установка в отношении перехода. Кто-то высказал мнение. Один человек немедленно начинает оценивать, верно ли сказанное, и даже стремится найти мелкие погрешности и ошибки. Другой человек стремится понять, к чему может привести высказанное мнение. Разница заключается в последовательности. Первый человек сразу надевает черную шляпу. Второй предпочитает зеленую (переход) и лишь затем — черную, для того чтобы подвести итоги.

Существуют два способа использования перехода: общее отношение и систематические методы.

### *Общее отношение*

Это готовность двигаться вперед от утверждения или провокационной идеи. Новая идея может родиться внезапно. Человек, хорошо знакомый с практикой перехода, часто совершает его почти автоматически, исключительно благодаря общей установке, привычке смотреть на вещи с позиций продвижения вперед. Именно с такого отношения полезно начинать рассмотрение любой идеи. Если оно не принесло никаких результатов, следует применить систематические методы перехода. Кроме того, они играют большую роль при изучении нестандартного мышления. Это позволит вам приобрести прочные навыки.

### *Систематические методы*

Есть пять систематических методов перехода от провокационной идеи или утверждения. Все они могут быть изучены, освоены и целенаправленно применены. Со всем не обязательно каждый раз применять все пять способов, достаточно выбрать один на свое усмотрение. Все методы перехода не имеют ничего общего с «отложенной» оценкой.

## МЕТОДЫ ПЕРЕХОДА

В этом разделе описаны пять систематических методов перехода. Это не означает, что ими исчерпываются все возможности. Кроме того, различные методы перехода могут пересекаться и дублировать друг друга. Это не имеет значения, поскольку единственная его цель — продвижение вперед: к новой идее или концепции.

### *1. Извлечение принципа*

Вы рассматриваете провокационную идею (вашу собственную или предложенную кем-то еще), стремясь найти в ней принцип. В результате вы можете выделить из нее «принцип», или «концепцию», или «достоинство», или «аспект». Выбор слова не имеет никакого значения. Важно то, что из провокационной идеи вы извлекли нечто. Затем вы отбрасываете все остальное и работаете только с тем, что вам удалось «извлечь». Вы стремитесь построить на этом принципе полезную идею.

Рекламное агентство ищет «новый носитель рекламы». Предложена следующая провокационная идея: «ПРО, вернуть городских глашатаев».

Городской глашатай не слишком вписывается в условия современного города с его небоскребами, городским движением и тяжелым воздухом, но это всего лишь провокационная идея. Какие принципы, концепции или достоинства можем мы из нее извлечь?

Городской глашатай может пойти туда же, куда идут люди.

Городской глашатай может изменить сообщение в зависимости от аудитории.

Городской глашатай может отвечать на вопросы.

Городской глашатай — уважаемая официальная фигура.

Городской глашатай всегда имеет самые свежие новости.

Городского глашатая нельзя исключить.

Каждый из этих принципов можно «извлечь» и использовать. Предположим, мы выбрали последний («го-

родского глашатая нельзя выключить»). Теперь можно начисто забыть о глашатаях и осмотреться вокруг в поисках такого носителя информации, который мы не могли бы (или по крайней мере не желали) выключить. На память приходит телефон. Идея заключается в том, чтобы сделать некоторые общественные телефоны бесплатными, но взамен вкраплять в разговор несколько рекламных фраз или объявлений. Использование телефона оплачивают рекламодатели. Такие бесплатные разговоры с рекламой в придачу можно было бы ограничить местными линиями.

Итак, мы видим, как от провокационной идеи, не имеющей практической ценности, можно перейти вперед, к оригинальной и ценной идее.

## 2. Фокусирование на различии

В данном случае провокационная идея сравнивается с существующей идеей или привычным способом действий. Определяются основные различия. Часто такое выделение может натолкнуть на интересную идею. Даже в том случае, если провокационная идея очень близка по смыслу к привычному способу, акцент переносится на различия. Если различие составляет всего один процент, то и его можно использовать на все сто.

Рассмотрим фокусирование на «области действия», поместив в него почтовую марку. Кто-то выдвигает следующую провокационную идею: «ПРО, почтовая марка должна быть очень узкой и длинной».

Мы фокусируемся на «различии»:

- на марке можно разместить сообщение;
- марка оставит больше места для написания адреса;
- можно с помощью марки заклеивать конверт;
- марки могут продаваться в виде клейкой ленты, свернутой в рулончик (наподобие скотча);
- марка может продаваться в зависимости от длины — чем длиннее, тем дороже;
- марку можно загибать так, чтобы другая сторона конверта также была промаркирована.



Предположение о том, что длина марки может быть пропорциональна ее стоимости, следует непосредственно из «различия» между обычной и «длинной» маркой. На этом основании мы делаем вывод о том, что единица длины может представлять единицу стоимости. Поэтому отпадет необходимость проставлять стоимость на каждой марке. Марки просто будут делиться на «почтовые единицы» и продаваться по единой цене, как электричество и газ. Если теперь применить эту концепцию «почтовых единиц» к маркам обычной формы, мы получим марки, на которых вместо стоимости будет обозначено функциональное достоинство, например «внутренняя почта», «почта первого класса» и т. д. Такие марки будут продаваться, как и талоны на свет или газ, по установленной цене.

Таким образом, мы видим, что идею, стимулированную с помощью провокационной идеи, можно применить к обычным маркам. Можно выдвигать другие провокационные идеи. Можно исследовать другие аспекты «длинной узкой марки». Иногда провокационная идея оказывается ценной сама по себе, хотя при ее выдвигании мы преследовали другие цели.

### *3. Покадровый переход*

Это, возможно, самый сильный из методов перехода. Мы представляем себе, что провокационная идея приведена в действие. Это требует хорошего воображения. Мы визуализируем то, что произойдет, момент за моментом. Нас интересует не конечный результат, а последовательность мгновенных состояний. Мы словно просматриваем видеопленку кадр за кадром, чтобы понять, что происходит. Из этого наблюдения часто рождаются интересные концепции или идеи.

ПРО, у автомобиля квадратные колеса.

Мы представляем себе автомобиль с квадратными колесами. Этот автомобиль начинает движение. Квадратное колесо поворачивается и становится на угол. Пассажиры при этом сильно встряхиваются. Но подъем колеса можно компенсировать с помощью синхронного сокращения подвески. Это приводит нас к концепции

плавающей подвески. Это, в свою очередь, наводит на мысль о вездеходе. «Плавающее» колесо передает подвеске сигнал о состоянии почвы. Подвеска немедленно реагирует, поднимая или опуская колесо так, чтобы оно «огибало» неровности. Таким образом, машина «плышет» над землей, вместо того чтобы подпрыгивать на ухабах. Я впервые высказал эту идею около двадцати лет назад. Сегодня несколько компаний, в том числе «Лотус» (филиал «Дженерал моторс»), разрабатывают «разумную подвеску», действующую похожим образом.

ПРО, самолет приземляется вверх ногами.

Это кажется полнейшим абсурдом, если забыть, что провокационные идеи никогда не бывают абсурдными. Кто-то отмечает, что, если самолет приземляется вверх ногами, пилот имеет лучший обзор зоны приземления. Это типичный покадровый переход. Из этого замечания возникает мысль о том, где должен находиться пилот в момент приземления. Когда самолеты были маленькими, пилот вынужденно размещался наверху. Но является ли верхнее расположение кабины, закрепленное традицией, наилучшим? «Конкорд» имеет такой угол приземления, что пилот вообще ничего не видит. Поэтому в конструкции этого самолета предусмотрен механизм, опускающий носовую часть, чтобы обеспечить пилоту лучший обзор. Возможно, пилот может находиться в другом месте во время приземления? Может быть, стоит разместить на корпусе несколько видеокамер?

#### *4. Положительные аспекты*

Это самый простой из методов перехода. Он относится скорее к желтой, чем к зеленой, шляпе. Мы ищем в провокационной идее прямые выгоды и преимущества. Какая ценность идеи видна с первого взгляда? В данном случае нас интересует немедленная выгода, а не то, к чему может привести провокационная идея. Мы извлекаем эту выгоду и пытаемся воплотить ее в новой идее.

ПРО, двигатель должен располагаться на крыше автомобиля.

Конечно, при таком расположении возникнут проблемы с трансмиссией и высоким центром тяжести, но оно обладает также и достоинствами:

- легкость доступа к двигателю для ремонта и обслуживания;
- меньший риск повреждения двигателя при столкновении;
- равное распределение веса на обе оси;
- больше места в автомобиле или более короткий корпус;
- лучший доступ воздуха для охлаждения.

В результате мы можем прийти, например, к идее короткого автомобиля с центральным расположением двигателя, над которым расположены места пассажиров.

Определив с помощью провокационной идеи выгоду, мы можем затем найти другой, более реальный способ получения этой выгоды. Мы концентрируем внимание на выгоде и стремимся выстроить на ее основании полезную идею.

### *5. Обстоятельства*

При каких обстоятельствах данная провокационная идея будет иметь ценность? Двигатель на крыше имел бы очевидные преимущества в том случае, если бы автомобиль двигался в воде. Применяя этот способ перехода, мы ищем такие условия, которые придали бы провокационной идее очевидную ценность.

ПРО, стаканы должны иметь закругленные днища.

В каких условиях закругленные днища будут иметь очевидную ценность? Такой стакан можно положить только после того, как все содержимое будет выпито. Быть может, бары могли бы продавать таким образом больше пива. Специальные держатели для таких стаканов могли бы избавить полированную мебель от белых следов.

Очевидно, что способы перехода отчасти дублируют друг друга. Например, идею о закругленных днищах

мы можем рассмотреть с позиций покадрового перехода, поскольку легко представить, как человек выпил содержимое стакана и помещает стакан на подставку. Оценивая длинную узкую марку, мы тоже можем найти в ней позитивный аспект.

Рассмотрим последний пример.

**ПРО**, каждый, кто хочет продвинуться по службе, должен носить желтую рубашку или блузку.

Попробуем применить к этой провокационной идее все пять способов перехода.

*Извлечение принципа:* рабочие или служащие должны иметь способ ясно и недвусмысленно выражать свои амбиции.

*Фокусирование на различии:* амбициозные люди получают возможность обратить на себя внимание. Что лучше: талант, которому недостает амбиций, или амбиции, которым недостает таланта? Этот интересный вопрос я адресую вам.

*Покадровый переход:* когда рабочий одевается утром в понедельник, жена может спросить его: «Дорогой, почему ты нынче не в желтой рубашке?» Это может положить начало идее о привлечении семьи к мотивации работников.

*Позитивный аспект:* каждый, кто надевает желтую рубашку или блузку, делает для себя определенное заявление и в дальнейшем стремится жить в соответствии с этим заявлением.

*Обстоятельства:* в сфере обслуживания каждый клиент предпочтет обратиться к специалисту в желтом, во-первых, потому, что вправе ожидать от него лучшего обслуживания, а во-вторых, потому, что любая жалоба будет воспринята с большей серьезностью.

Обратите внимание, что определенные аспекты метода перехода являются аналитическими и «сходящимися» (конвергентными). Это подтверждает, что эффективное творчество не может ограничиться «рассредоточенным» (дивергентным) мышлением. Покадровый переход требует фантазии, но также аналитического вни-

мания к происходящему. Поиск позитивных свойств также является аналитическим действием. Аналитический подход необходим и при извлечении принципа.

## ВОЗМОЖНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ПЕРЕХОДА

Переход может привести к неожиданным результатам.

### *Недостатки*

Фокусируясь на различии или совершая покадровый переход, мы можем обнаружить явные отрицательные моменты. Нельзя концентрироваться на их негативности, потому что это может подтолкнуть нас к простой оценке. Негативные моменты нужно внимательно рассмотреть и сознательно постараться найти в них положительное зерно, от которого можно перейти к полезной идее. Например, можно заметить, что человек, который постоянно носит желтую рубашку, но не получает повышения, в конце концов падет духом. Это действительно так. Но может быть, лучше открыто заявить о своих амбициях (надев желтую рубашку) и сразу узнать о том, что тебя никогда не повысят, чем годами жить в напрасной надежде?

### *Старые идеи*

Иногда переход возвращает нас к прежней идее. Когда это случается, нужно приложить сознательное усилие, чтобы разработать новый маршрут. Нет никакого смысла в том, чтобы от провокационной идеи возвращаться к идее уже известной.

### *Точка интереса*

В процессе перехода мы можем натолкнуться на «точку интереса». Это ощущение «интереса» очень важно. Идея может не иметь очевидной ценности, но вас не покидает ощущение скрытых в ней возможностей. По мере того как вы начнете приобретать опыт творческого мышления, находить точки интереса станет все легче. «В этом что-то есть». Вы делаете паузу и осматри-

ваетесь вокруг. Примерно то же чувство можно испытать, путешествуя по сельской местности и натолкнувшись на «интересную» деревню. Нет никакой необходимости в спешке. Это тот случай, когда лучше думать очень медленно, чтобы заметить больше.

### *Различие*

«Различие» само по себе является важной точкой интереса. Вы отмечаете, что концепция или идея отличаются от тех, которые были у вас минутой раньше. Вы замечаете, что ваши мысли приняли другое направление. Различие всегда стоит того, чтобы уделить ему побольше внимания — исследовать, куда оно может нас привести. К различию можно стремиться и ему можно следовать. Момент отличия или изменения всегда стоит того, чтобы его заметили, даже в том случае, если в данный момент это не дает нам никаких преимуществ.

### *Ценность*

Это призовой «улов». Если вы натолкнулись на очевидную ценность или выгоду — вам повезло! Вы любуетесь добычей и убираете ее в закрома. Затем осматриваетесь вокруг, чтобы сравнить эту новую ценность с тем, что было у вас раньше. Наконец, можно сделать усилие и посмотреть, нельзя ли ту же ценность получить другим, более практичным способом.

Каждый раз, когда с помощью нестандартного мышления вы достигаете окончательной идеи, нужно оглянуться вокруг, чтобы проверить, нет ли более простого или практичного способа достижения той же идеи. Ценность становится фиксированной точкой. Какие альтернативные способы достижения могут существовать?

### *Достижение концепции*

Любая провокационная идея, как правило, приводит нас к интересным концепциям, хотя не все они могут иметь сиюминутную ценность. Такие концепции следует осмыслить и уточнить, сравнивая их с уже суще-

ствующими. Таким образом можно попытаться переопределить их или усилить.

Все же концепции не всегда можно применить на практике или создать на их основе практическую идею. В таком случае их нужно описать и хранить как один из итогов выдвижения провокационной идеи. Концепции имеют право на существование сами по себе. Это не просто промежуточный шаг на пути к идее.

Если нам не удастся перейти от концепции к реальной идее, можно создать «мимолетную идею» — просто затем, чтобы показать возможности применения данной концепции.

### *Достижение идеи*

Желанная цель любого творческого усилия — создание полезной новой идеи. Иногда ее удается получить непосредственно в результате выдвижения провокационных идей. Более часто нам удается получить только намек или прообраз идеи. Затем предстоит еще немало поработать, прежде чем ее можно будет подвергнуть оценке или признать пригодной. Эта окончательная обработка идеи будет описана в одной из следующих глав.

Иногда переход приводит нас к идее, очевидно непрактичной или неприменимой в ее настоящей форме. В таких случаях делается попытка вернуться от идеи к концепции. Концепция имеет самостоятельную ценность, но на ее основании можно также попытаться отыскать новую идею. Концепции всегда полезно подкреплять идеями, хотя бы мимолетными, потому что именно они показывают концепцию в действии.

### *Тупик*

Иногда переход заводит нас в тупик. Мы вновь и вновь возвращаемся к существующим идеям. В таких случаях нужно сделать попытку «собрать урожай» — почерпнуть из мыслительного сеанса столько пользы, сколько удастся (процесс «снятия урожая» будет описан позже). Даже просто признать: «Я не пришел ни к чему полезному», — уже хорошо. Мало пользы в том, чтобы продолжать ломать голову над этой проблемой. Попро-

буйте вернуться к ней позже, применив другую провокационную идею или другой творческий прием. Никогда нельзя быть уверенным в том, что всякий раз, когда вы забрасываете «творческий невод», вы выловите золотую рыбку. Признав неудачу, вы укрепите веру в себя. Совершая попытку за попыткой и каждый раз испытывая поражение, вы можете потерять уверенность в своих силах.

## УВЕРЕННОСТЬ

Важно постараться выработать беглость, хорошие навыки и доверие к процессу перехода, чтобы вы могли использовать его всякий раз, когда пожелаете. Приобретя навыки и уверенность, вы станете достигать высоких результатов.

Нельзя быть уверенным в том, что вам каждый раз удастся получить хорошую идею. Но можно быть уверенным в том, что вы бегло и хорошо владеете процессом перехода.

Освоившись с мысленной операцией перехода, вы обнаружите, что можете применять его к любой провокационной идее, какой бы алогичной или нелепой она ни казалась.

Теперь пришло время посмотреть, откуда и как появляются провокационные идеи.



## Выдвижение провокационных идей

Слово «ПРО» придумано мною в 1968 году\*. С тех пор оно заимствуется и используется многими, как правило, не только без ссылки на мое имя, но и без должного понимания, о чем идет речь.

Зачем нам необходимо это слово?

Провокационные идеи охватывают очень широкий спектр явлений. Выдвигая провокационные утверждения, мы не описываем то, что есть, а заставляем события происходить в нашем сознании. Такие выражения, как «что, если...», «предположим...», «что произойдет в случае...», слишком осторожны. Этих слов достаточно, чтобы выдвинуть разумные предположения, учитывающие определенные обстоятельства. Мы рассматриваем, что произойдет в том или ином случае. Но в языке нет ни единого слова, учитывающего крайний случай — заведомо невозможный, противоречивый, совершенно абсурдный с точки зрения логики. Таких слов нет, потому что язык предназначен для того, чтобы описывать реальность, а не то, чего не может существовать в реальности. Слова «ПРО» не может существовать ни в одном языке мира. Это в каком-то смысле антиязыковое слово.

---

\* В оригинале — *po* (*Provokative Operation*). Слог *po* извлечен из таких слов, как *hy(po)thesis* (гипотеза), *sup(po)se* (предполагать), *(po)ssible* (возможно) и *(po)etry* (поэзия). Все они отличаются тем, что утверждение направлено к будущему. Мы делаем утверждение и затем смотрим, куда оно нас приведет (в противоположность прозе или определению, где мы стремимся показать нечто как уже существующее). Слог *po*, таким образом, формализован до значения слова, символизирующего провокационную идею. На древнем языке полинезийцев и языке маори «поу» означает первозданный бесформенный хаос, из которого возникло все сущее. Это значение также вполне соответствует характеру формального слова *po*.

Логическая основа слова «про» происходит из асимметричной природы самоорганизующихся шаблонных и информационных систем. В таких системах функция «про» является необходимостью. Поэтому необходимо изобрести и само слово, означающее, что нечто целенаправленно используется в качестве провокационной идеи.

Необходимо подать особый сигнал; в противном случае много времени будет потрачено на обычную оценку. Если вы скажете, что колеса у автомобиля должны быть квадратными, каждый станет доказывать вам, что это сумасшедшая идея. В крайнем случае вас попросят обосновать ваше предложение. Но как только вы говорите: «ПРО, колеса автомобиля должны быть квадратными», — вы можете немедленно двигаться дальше. Одно слово объясняет ваши намерения.

## ИСТОЧНИКИ ПРОВОКАЦИОННЫХ ИДЕЙ

Существует два главных источника провокационных идей. Во-первых, они могут возникать сами по себе, ненамеренно. Кроме того, существуют целенаправленные и формальные способы выдвижения провокационных идей.

Провокационные идеи могут быть вызваны случаем или ошибкой — история предоставляет нам множество таких примеров. Такие провокационные идеи могут изменить наше мышление независимо от нашего желания.

Некоторые утверждения, как серьезные, так и шуточные, можно назвать ненамеренными провокационными идеями. Просто слушатель трактует их в качестве таковых.

Кто-то говорит вам нечто, с чем вы не согласны. Вы можете возразить и начать оценивать высказанное замечание. Тем дело и заканчивается. Но всегда существует дополнительная возможность. Можно воспринять замечание в качестве провокационной идеи. Вы можете сделать это до или после оценки. Не имеет значения, хотел ли ваш собеседник, чтобы его мысль воспринимали в качестве провокационной, и даже неважно, понимает ли он сам процесс выдвижения провокационных идей. Выбор целиком за вами.

Существует легенда о том, что в конце тридцатых годов один сумасшедший написал Роберту Уотсону Уатту письмо, в котором предложил Министерству обороны разрабатывать способ сбивать вражеские самолеты с помощью сильных радиоволн. Но Уотсон Уатт отбросил идею как безумную. Он поступил совершенно разумно, поскольку энергия радиоимпульса очень мала. Согласно легенде, ассистент Уотсона Уатта применил эту идею в качестве провокационной и предположил, что, возможно, отражение радиоволн может помочь определить местонахождение самолетов. Так родилась концепция радара, которая оказалась столь ценной в войне, разразившейся несколько лет спустя.

Как и во всех подобных историях, трудно проверить, как на самом деле все происходило, но эта история служит хорошей иллюстрацией того, как готовность трактовать идею в качестве провокационной может принести пользу, независимо от того, насколько абсурдной может показаться эта идея.

В качестве провокационной идеи можно использовать все что угодно.

Однажды я попросил своих учеников предложить способ определения высоты небоскреба в городе. Ребята высказали множество разумных предложений. Затем один парень в шутку предложил: «Нужно положить здание набок, пройти вдоль него и сосчитать количество шагов». Хотя это была шутка, мы предпочли трактовать эту идею как провокационную. «ПРО, положить здание набок». Первая очевидная идея — измерить длину тени и использовать ее для расчета высоты здания (сравнивая собственную тень со своим ростом). Другая идея заключалась в том, чтобы сделать фотоснимок здания и затем измерить его линейкой, но только на фотографии. Но перед тем как сделать снимок, мы должны были поместить яркий предмет на высоте ровно двадцать ярдов от основания. Расстояние между основанием здания и предметом на фотографии можно использовать как шкалу. На основании той же провокационной идеи было высказано множество других предложений.

На практике довольно трудно решиться трактовать в качестве провокационной идею, заведомо неработо-

способную или такую, которая нам не нравится. Тем не менее мы должны быть готовы к такому повороту событий. Выбор полностью за нами.

Мы подошли к целенаправленным и формальным способам выдвижения провокационных идей. Они предусматривают систематические инструменты нестандартного мышления, позволяющие нам действовать сознательно, управляемо и целенаправленно, вместо того чтобы полагаться на случай или ошибку. Важно понять, что провокационные идеи имеют логическую основу. Они никак не связаны с помешательством или надеждой на удачу. Мы устанавливаем формальную провокационную идею и затем используем систематические методы перехода от провокационной к новой идее или концепции. Процесс совершается шаг за шагом.

## МЕТОД ОТСТРАНЕНИЯ

Это простой и прямолинейный способ создания провокационных идей. В любой ситуации есть множество «нормальных» явлений — таких, которые мы принимаем за аксиому. Мы считаем само собой разумеющимся, что у чашки есть блюдце, ручка, ободок у чашки круглый и что чашка стоит вертикально. Иногда в глубине души мы можем чувствовать, что эти предположения нельзя доказать или подтвердить. Качества, принимаемые нами за аксиому, присутствуют в явлении не всегда, но «как правило», то есть настолько часто, что мы считаем их частью данного явления или ситуации.

Никогда нельзя принимать в качестве «само собой разумеющегося» проблему или негативное явление. Метод отстранения неприменим по отношению к таким явлениям, потому что они лишены провокационного эффекта. Иногда «естественные» качества очевидны. Например, мы принимаем за аксиому, что у ботинок есть подметки. В других случаях, чтобы назвать такие естественные признаки, нужно приложить некоторое усилие. Например, мы считаем само собой разумеющимся, что ботинки бывают левыми и правыми. Мы считаем естественным, что каблук немного приподнимает пятку.

Итак, первый шаг — это высказать предложение, которое мы считаем само собой разумеющимся. Это должно быть сделано совершенно формально и конкретно. Мы считаем естественным, что в ресторанах имеется пища.

Следующий шаг — «отстранение» от того, что мы принимаем за аксиому. Это означает отказ, поворот вспять, негатив, полную противоположность того, что мы считаем естественным.

Мы считаем само собой разумеющимся, что в ресторанах имеется пища.

ПРО, в ресторанах нет пищи.

Итак, мы получили провокационную идею.

Следующий шаг — переход. Используя метод кадрового перехода, мы представляем людей, сидящих в очень красивом ресторане, но без еды. В следующий раз, когда они захотят сюда прийти, они не забудут принести с собой бутерброды. Возникает идея ресторана как эlegantного места для пикников под крышей. Вы приглашаете своих друзей, приносите с собой пищу, платите за обслуживание и место хозяину ресторана. Возможно, корзинки с едой могут наполнять на заказ другие рестораны, когда у них мало посетителей. Итак, точно так же как вы приглашаете ваших друзей на берег реки, вы приглашаете их на пикник под крышей в эlegantное помещение.

Мы считаем само собой разумеющимся, что рестораны принимают оплату за пищу.

ПРО, рестораны не получают денег за пищу.

Возможно, рестораны могут взимать плату за время, а не за пищу. Вы платите определенную сумму за каждую минуту, но пищу получаете бесплатно. Это могло бы иметь смысл в кафе, где завсегдатаи могут сидеть часами, не заказывая ничего, кроме чашки кофе. Вместо того чтобы повышать стоимость кофе и таким образом обеспечивать прибыль, хозяин кафе может оставить кофе дешевым, но взимать плату за время, словно на автостоянке в центре города. Проще говоря, прини-

мая заказ, официант будет отмечать время прихода и, принимая оплату, он предъявит вам счет, на котором будут проставлены часы и минуты.

Интересно заметить, что сходная концепция много лет назад была положена в основу «Дайнерз клуб».

Мы считаем само собой разумеющимся, что в ресторанах имеется меню.

ПРО, в ресторанах нет меню.

Эта провокационная идея может направить нашу мысль в различных направлениях. Мы можем представить себе ресторан, где шеф-повар готовит меню как для званого ужина и вы доверяете его вкусу. Такие рестораны на самом деле уже существуют. Можно представить, что в ресторане вместо списка блюд вам предлагают список имеющихся продуктов и вы сами можете заказать любые блюда из этих продуктов.

Мы считаем естественным, что официанты должны быть вежливы (увы, не всегда).

ПРО, официанты не должны быть вежливыми.

Это приводит к идее ресторана, где все официанты и официантки ведут себя как актеры. Меню определяет «характер» роли. Вы можете заказать себе такого официанта, какого пожелаете: агрессивного, остроумного, подобострастного и т. д. Вы можете заказать задиристого официанта и устроить с ним потасовку.

Мы считаем само собой разумеющимся, что рестораны предоставляют клиенту тарелки и столовые приборы.

ПРО, рестораны не предоставляют клиенту тарелки и столовые приборы.

Это означает, что вы приходите в ресторан со своими. Но вы не желаете вечно приходить в ресторан с вилками и ножами, поэтому вы оставляете их там. Но теперь это ваши столовые принадлежности, которые хранятся в ресторане. На них можно поместить вашу монограмму или фирменный знак. Вы можете пригласить в этот ресторан друзей или партнеров и угощать их на собственной, особой посуде. Иначе говоря, вы

каждый раз будете стремиться пригласить своих знакомых именно в этот ресторан.

К любому явлению, которое мы принимаем без доказательств, можно применить метод отстранения и создать провокационную идею. Совершенно не имеет значения, насколько невозможной или абсурдной может показаться эта идея.

Можно получить «само собой разумеющиеся» свойства, попросив каждого из членов группы записать одно такое свойство на бумажке, затем сложить все бумажки в шляпу и наугад вытащить одну из них. Другой способ — попросить каждого составить список из нескольких «естественных» признаков явления. Затем назвать наугад число, например пять, и попросить каждого найти вариант «отстранения» от пятого выражения в списке. Можно сделать все необходимые шаги (определение «естественных» свойств и явлений, выбор одного из них и отстранение) самостоятельно.

Метод отстранения особенно полезен в тех случаях, когда мы имеем дело с давно установившимися способами, процедурами или системами, на первый взгляд, отшлифованными временем до совершенства. В таких случаях внести изменение бывает достаточно сложно, потому что неизвестно, с чего начать. Действие отстранения внезапно разрушает установившуюся схему, позволяя по-новому взглянуть на привычные вещи.

Метод отстранения совершенно прост в использовании, но в нем есть несколько подводных камней. Иногда отстранение просто блокирует один путь, вынуждая нас обратиться к простой альтернативе.

Мы считаем само собой разумеющимся ездить на работу на автомобиле.

ПРО, мы не можем ехать на работу на автомобиле.

На простейшем уровне мы можем просто предположить, что въезд в город на автомобилях запрещен и мы вынуждены воспользоваться автобусом или поездом. Другими словами, если одна возможность заблокирована, мы просто оглядываемся вокруг в поисках других возможностей. Хотя такие альтернативы могут оказаться вполне полезными, вряд ли они будут отличаться

большой оригинальностью. Мы можем пойти от той же провокационной идеи в другом направлении. Мы можем представить, что работаем «вахтовым» способом — ночуем на работе в течение нескольких суток, после чего нам предоставляется несколько выходных дней. Мы можем представить, что работаем не выходя из дома или что работа едет к нам на дом. Мы можем предположить, что нам приходится отправляться на работу не «в», а «из». Это может означать, что в утренние часы въезд в город запрещен, а разрешен только выезд. В этом случае места приложения рабочей силы станут переноситься из центра на окраины.

## МЕТОД ДВУХ ШАГОВ (ПЕРЕХОДА ПО КАМНЯМ)

При выдвигании провокационной идеи мы встречаемся с одной трудностью. Мы должны сами установить провокационную идею, но затем она должна спровоцировать наше мышление. При этом возникает искушение «выбрать» такой вариант, который согласуется с уже имеющимися у нас концепциями и идеями. Это бесполезное действие, потому что наша цель — получить совершенно новую идею, а не подтвердить прежнее. Если у нас имеется общее представление о том, в чем может заключаться решение, мы можем установить провокационную идею, ведущую в том же направлении. Чтобы быть ценной, провокационная идея должна быть дерзкой и механической. Вы не должны иметь ни малейшего представления о том, куда она может вас привести.

Именно поэтому большинство методов выдвигания провокационных идей являются частично или полностью механическими. В методе отстранения вы произносите утверждение, принимаемое за аксиому, а затем выворачиваете его наизнанку. Это полностью механическое действие. Большинство методов двух шагов являются частично механическими — вы производите определенное механическое действие относительно чего-то уже существующего.

Представьте себе, что вам нужно перебраться на другой берег мелкого ручья. Наверное, сначала вы найде-



те поблизости большой камень и забросите его на середину потока. Затем вы в два прыжка окажетесь на другом берегу. Я применил эту аналогию, чтобы уточнить, что переход состоял из двух различных действий — установления камня и использования его в качестве промежуточной опоры.

Вы можете проверить, насколько провокационные ваши идеи, подсчитав, сколько из них приводит вас к хорошим решениям. Обычно по крайней мере сорок процентов этих идей невозможно применить. Если вам удастся применить все сто процентов — вы либо очень искусно владеете методами перехода, либо создаете провокационные идеи, которые вписываются в уже имеющиеся у вас представления.

ПРО, самолеты приземляются вверх ногами.

Это механическая провокация «от обратного». Мы уже рассмотрели вариант, при котором одна из идей, полученных на ее основании, навела нас на мысль о размещении пилота в самолете. Мы можем сфокусировать внимание на различии и заметить, что теперь крылья обладают не подъемным, а «прижимающим» эффектом. Это приводит нас к концепции «активного приземления». На основании этой концепции мы получаем идею о маленьких крылышках, действие которых направлено вниз. При каких условиях эти крылышки могут оказаться безусловно полезными? Если в критической ситуации пилоту нужно срочно набрать высоту, он может отвести эти крылышки вверх. Тем самым он освободит резерв подъемной силы.

Цель провокационных идей состоит не в том, чтобы подтвердить уже имеющиеся у нас представления, а в том, чтобы дать нам идеи, о которых мы не имели ни малейшего представления.

В этой главе я привожу четыре формальных и целенаправленных способа выдвижения провокационных идей с помощью метода двух шагов.

*Полная противоположность (идеи «от обратного»)*

Это означает, что сперва мы рассматриваем «нормальный» способ действий и «нормальное» состояние, а за-

тем переходим к прямо противоположному. Самолет, приземляющийся вверх ногами, и автомобиль с квадратными колесами — типичные примеры провокационной идеи «от обратного».

До 1984 года организаторы Олимпийских игр неохотно соглашались транслировать состязания по телевизору, поскольку чувствовали, что это сократит количество людей, пришедших на стадионы. В играх 1984 года эта концепция была изменена на прямо противоположную: организаторы предложили трактовать Олимпиаду как телевизионное шоу. Эта концепция сделала Олимпийские игры выгодным финансовым предприятием. В данном случае провокационная идея совпала с самой идеей.

Очень часто люди считают, что «обойтись без чего-либо» — это сделать наоборот. Это не так. Обойтись без чего-то — это отстранение.

Я пью на завтрак апельсиновый сок.

ПРО, я не пью на завтрак апельсиновый сок.

Это не идея, вывернутая наизнанку, а отстранение. Какой же должна быть в данном случае идея, полностью противоположная высказанной?

ПРО, апельсиновый сок пьет меня на завтрак.

Представляю себе стакан апельсинового сока, в который я упал. Я вылезая из него, весь пропахший апельсином. Это наводит на мысль о насадке, присоединяемой к сетке душа. К насадке прилагаются душистые палочки. Человек может принимать душ под душистой водой, выбирая аромат по своему усмотрению.

Телефон звонит в тот момент, когда кто-то набирает наш номер.

ПРО, телефон звонит постоянно и умолкает только в тот момент, когда кто-то набирает наш номер.

Это хороший пример провокационной идеи, построенной на полной противоположности («от обратного»), но она так абсурдна, что, на первый взгляд, её невозможно использовать. Можно предложить две полезные идеи, основанные на этой провокации. Если телефон

звонит постоянно, то, по крайней мере, мы знаем, что он исправен. Вторая заключается в том, чтобы подсоединить телефон к телевизору. Как только начинает звонить телефон, телевизор умолкает. Таким образом, вы всегда услышите звонок. Можно сделать так, чтобы телевизор оставался беззвучным до тех пор, пока вы не положите трубку (при желании).

Человек, звонящий по телефону, платит за телефонный разговор.

ПРО, человек, отвечающий на звонок, получает за это деньги.

Верной будет также провокационная идея «от обратного», при которой деньги платит тот, кому звонят. Идея платить человеку, отвечающему на звонок, интересна сама по себе. Технически нетрудно повысить оплату тому, кто звонит, и вычесть эту сумму из телефонного счета того, кому звонят. Поэтому чем больше звонков вы получаете, тем меньше платите за телефон. Вы можете дать своим друзьям специальный номер, на который это правило не распространяется, — а можете и не давать.

### *Преувеличение*

Второй формальный способ создания провокации с помощью промежуточного шага — преувеличение. Этот метод непосредственно связан с величинами и размерами: числами, частотой, мощностью, температурой, продолжительностью и т. д. В любой ситуации можно найти нормальный диапазон величин. Преувеличение означает, что вы поднимаетесь или опускаетесь по шкале величин далеко за пределы нормы.

ПРО, каждый владелец дома имеет сто телефонных аппаратов.

ПРО, на телефонном аппарате только одна кнопка.

Когда мы опускаемся по шкале вниз, никогда нельзя достигать нулевого значения, потому что в этом случае преувеличение превращается в простое отстранение.

ПРО, в тюбике помещается всего одна капля зубной пасты.

ПРО, в тюбике нет зубной пасты.

Одна капля зубной пасты может означать нечто, добавляемое в пищу и выполняющее функцию очищения зубов даже в тот момент, когда мы жуем.

С помощью преувеличения мы достигаем типичной нестабильности провокационной идеи. Мы не можем остановиться на преувеличении, поэтому вынуждены переходить от него к какой-либо идее.

Много лет назад журнал «Нью-Йорк мэгэзин» предложил мне рассмотреть несколько проблем городского хозяйства. Одна из них заключалась в нехватке полицейских для патрулирования улиц.

ПРО, у каждого полицейского шесть глаз.

Из этого простого преувеличения возникает идея о том, чтобы использовать глаза и уши других граждан. Эта идея была описана в статье, напечатанной в «Нью-Йорк мэгэзин» в апреле 1971 года. Впоследствии она получила широкое распространение.

ПРО, студенты сдают экзамены каждую минуту.

Мы приходим к идее отдельно стоящего компьютера, который студенты могут использовать в любой момент. Компьютер задает вопросы, а студенты на них отвечают. Когда отношение верных ответов к неверным превышает определенную величину, студент может считать, что он достаточно хорошо усвоил предмет. К компьютеру можно подойти в любой момент. Программа должна быть хорошо защищена от мошенничества и неумелого обращения.

ПРО, телефонные аппараты так тяжелы, что их невозможно поднять.

ПРО, телефонные аппараты так малы, что их можно носить в петлице.

ПРО, каждый телефонный разговор должен длиться один час.

ПРО, каждый телефонный разговор должен длиться десять секунд.

ПРО, чтобы набрать номер, нужно нажать сто кнопок.

ПРО, у аппарата имеется только одна кнопка.

ПРО, звонок всегда стоит 100 долларов.

ПРО, каждый звонок стоит не больше десяти центов.

ПРО, вы можете связаться по телефону только с одним человеком.

ПРО, вы можете разговаривать по телефону с тысячей людей одновременно.

Шведский институт кинематографии как-то обратился ко мне с просьбой найти способ повысить прибыльность кинофильмов.

ПРО, каждый билет в кино стоит 100 долларов.

Это приводит к идее создания простого механизма, при котором после премьеры зритель мог бы зайти в кассу и вложить в этот фильм деньги. Зритель превращается в инвестора. У него появляется возможность вкладывать средства в тот продукт, который он смог оценить сам, — в отличие от инвестирования будущих проектов. Кроме того, зритель, вложивший деньги в фильм, станет в этом случае рекламировать его своим друзьям и знакомым. Эти инвестиции сократят начальный риск киностудии и поощрят вложение денег в новые картины.

Меня всегда удивляло, что некоторым людям использование провокационных идей, созданных методом преувеличения, кажется затруднительным. Вероятно, потому, что это очень прямолинейный и формальный метод. Он не позволяет нам найти лазейку, чтобы сформировать провокационную идею на основании уже имеющихся у нас представлений. Создавая идею такого рода, мы не имеем ни малейшего понятия о том, куда она может нас привести.

Важно подчеркнуть, что провокационные идеи-преувеличения всегда основаны на какой-либо размерности. В их число не входят преувеличения в обычном смысле слова, включающие другие крайности.

### *Искажение*

В любой системе между отдельными ее элементами существуют отношения, которые можно считать нормальными. Существует также нормальная последовательность действий. Провокационная идея-искажение создается с помощью изменения этих привычных отношений и привычной последовательности. Мы «искажаем» ситуацию и используем ее в качестве провокационной идеи.

Во время семинара я предлагаю своим студентам построить провокационные идеи каждого типа, относящиеся к почтовой службе.

ПРО, вы запечатываете конверт после того, как опускаете его в ящик.

Этот очень хороший пример провокационной идеи-искажения (нарушение последовательности операций) был предложен участником одного из моих семинаров. Мы извлекли из нее очень интересное предложение. Если вы не хотите платить за пересылку письма, то оставляете конверт открытым. Главный почтовый рекламодатель вкладывает в него рекламный проспект или другое послание, запечатывает конверт и оплачивает вместо вас почтовые расходы. Вы получаете выгоду в виде бесплатной пересылки. Выгода рекламодателя состоит в прямом доступе к потенциальным клиентам. Разумеется, в этом случае понадобится выделять почтовые районы, чтобы реклама достигала тех клиентов, которые нам необходимы.

ПРО, студенты экзаменуют друг друга.

Эта провокационная идея наводит на очень простую мысль о том, что самое лучшая проверка знаний — попросить студентов составить список вопросов к экзамену и объяснить, почему они выбрали именно эти вопросы. Для того чтобы придумать хорошие вопросы, нужно хорошо знать предмет. Кроме того, экзаменатор может использовать их для будущих экзаменов.

ПРО, вы умираете прежде, чем вы умираете.

Подобная провокационная идея привела Рона Барбаро к его очень удачной концепции страхования «польза при жизни». Можно, как и при получении ссуды, сперва получить выгоду, а расплатиться позже.

ПРО, почтовое ведомство пишет письма за вас.

ПРО, доходы от ваших инвестиций уплачиваются третьей стороне.

ПРО, преступники оплачивают содержание полиции.

ПРО, вы можете вылить содержимое пакета с напитком, не открывая его.

ПРО, ваш самолет приземляется прежде, чем взлетает.

ПРО, телевизор сам решает, что вам показывать.

ПРО, дети выбирают партнеров для своих родителей.

Там, где в ситуации участвуют только две стороны, искажение и полная противоположность совпадают. Каково нормальное состояние системы (отношение, временная последовательность и т. д.)? Теперь сделайте так, чтобы все было наоборот.

Метод искажения, возможно, самый трудный, но он способен дать очень сильную идею, потому что провокационные идеи, полученные с его помощью, отличаются высокой степенью «провокативности» и от них не так-то легко соскочить к существующим идеям.

### *Создание воздушных замков*

Фабрика, которая находится «вниз по течению от самой себя», — это пример провокационной идеи «воздушных замков».

Хорошо бы, если бы...

Мы создаем воздушный замок, заранее зная, что построить его невозможно. Важно, чтобы провокационная идея такого рода являлась чистой фантазией. Нормальные стремления, цели или задачи в данном случае не годятся.

Мне бы хотелось, чтобы изготовление этого карандаша стоило вдвое дешевле.

Это цель или задача, над которой вы можете работать даже в том случае, если она кажется очень трудной. Но это не провокационная идея.

ПРО, карандаш должен писать сам.

Эта идея достаточно фантастическая и поэтому может быть использована в качестве провокационной.

Как-то мне предложили разработать для маленького города новую систему парковки в центральной части. Дело в том, что все центральные автостоянки были весь день заняты машинами приезжающих на работу из пригорода.

ПРО, машины должны сами ограничивать время своей парковки.

(Хорошо бы, если бы машины сами ограничивали время парковки.)

Мы приходим к простой идее о том, что вы можете парковаться в центре, но при этом обязаны оставлять фары включенными. В этом случае при длительной стоянке сядет аккумулятор. Та же идея может быть применена в тех городах, где оплата идет за площадь. Если вы оставляете задние огни включенными, то можете не платить за метраж. Таким образом можно добиться более эффективного использования автостоянок в центральных зонах.

Три предыдущих «двухшаговых способа» отталкиваются от чего-то уже существующего (выворачивая его наизнанку, преувеличивая или искажая). В последнем случае мы вынуждены создавать провокационную идею «из воздуха». Это менее механическая операция, поэтому некоторым людям она кажется затруднительной. Другие же, напротив, создают фантазии легко и с удовольствием.

ПРО, магазинные воры уличают себя сами.

(Хорошо бы, если бы магазинные воры сами себя уличали.)

Вряд ли такое может случиться. Мы представляем себе воришку, поднимающего руку и объявляющего: «Я — вор». Возможно, он может выдать себя одеждой.



Это наводит нас на мысль о гигиеничной одежде (халате), которая надевается поверх обычной одежды. Одежда не имеет вырезов и карманов, поэтому спрятать что-нибудь становится трудно. Каждый, кто надевает ее, получает небольшую скидку. Те, кто обходится без нее, могут быть осмотрены более тщательно. В основании этой идеи лежит сильная концепция — магазинные воры могут отказываться от каких-то требований, не имеющих значения для остальных людей. Можно найти другие, лучшие способы воплощения этой концепции.

Чем фантастичнее провокационная идея, тем она действеннее.

ПРО, вы заходите в самолет сразу после прибытия в аэропорт.

ПРО, у каждого пассажира свой собственный самолет и пилот.

ПРО, самолет доставит вас туда, куда вы захотите, и в удобное для вас время.

ПРО, одна из стюардесс приставлена специально к вам.

ПРО, вы всегда спите в самолете.

ПРО, в самолете вы всегда сидите рядом с самым интересным собеседником.

ПРО, авиалиния предоставляет вам весь необходимый багаж.

ПРО, вместе с билетом вы покупаете акции авиакомпании.

ПРО, задержка рейса — событие радостное и приносящее выгоду.

ПРО, каждый раз, когда вы собираетесь отправиться в полет, цены самые низкие.

ПРО, самолет ждет вас до тех пор, пока вы не выберетесь из автомобильной пробки.

Хотя некоторые из этих утверждений кажутся совершенно невозможными, все они могут быть использованы в качестве провокационных идей. Чем большую уверенность вы приобретете в технике перехода, тем

легче вам будет извлечь выгоду из любой, самой абсурдной провокационной идеи. Чем лучше вы научитесь использовать экстремальные идеи, тем охотнее станете выдвигать именно такие, крайние, случаи. Слабая провокационная идея не имеет большой ценности.

ПРО, самолет ждет вас, пока вы не выберетесь из автомобильной пробки.

Это приводит к идее о том, что все расписания полетов составлены таким образом, что самолеты улетают через полчаса после назначенного времени. Если вы приезжаете в аэропорт слишком поздно, то доплачиваете, но все же попадаете на рейс, или, наоборот, получаете небольшую скидку, если приезжаете пораньше. Еще одна идея может состоять в том, чтобы автоматически записывать опоздавших пассажиров на следующий рейс, с сохранением этого резерва в течение часа.

На практике очень полезно тренироваться во всех видах двухшаговых провокационных идей. Эта операция ценна сама по себе. Она позволяет выработать хорошие навыки творческого мышления. Просто устанавливайте провокационную идею, не пытаясь использовать ее. Это упражнение поможет раскрепостить сознание. Впоследствии вы можете обнаружить, что пытаетесь использовать одну из провокационных идей. Цель упражнения, тем не менее, состоит лишь в том, чтобы расположить вокруг творческого фокусирования как можно больше вспомогательных провокационных идей.

## Случайный вход

Это простейший прием творческого мышления. В настоящее время он используется коллективами, разрабатывающими новые продукты, рекламными агентствами, рок-группами, драматургами и многими другими. Я разработал этот способ в 1968 году. С тех пор он интенсивно заимствовался и искажался людьми, как правило, не имеющими ни малейшего понятия о том, как и почему этот способ работает.

Он очень эффективен, но на первый взгляд кажется совершенно алогичным.

Мы намечаем для себя творческое фокусирование и хотим найти относящиеся к нему новые идеи. Мы выбираем слово, не имеющее ни малейшего отношения к ситуации, и соединяем его с фокусом.

Копировальный аппарат ПРО нос

Из этого сопоставления мы черпаем новые идеи.

Каждый, кто придерживается классической логики, отметит абсурдность такого соединения. Если слово на самом деле выбрано наугад, то его можно сопоставлять с абсолютно любым вопросом. Точно так, как любое слово может «работать» с выбранным фокусом. Все это кажется пределом алогичности.

Смысл действия становится понятен только после того, как мы поймем, что мозг действует как самоорганизующаяся шаблонная система. Представьте, что вы живете в маленьком городе. На рисунке 2.15 изображен ваш дом. Утром, выходя из дому, вы всегда идете одной и той же дорогой. Однажды у вас нашлось дело на окраине города. Сосед подбросил вас туда. Вряд ли вы пойдете обычной дорогой, возвращаясь домой. Совершенно очевидно, что сеть шаблона на окраине выглядит совсем не так, как в центре. В этом нет ничего удивительного.

Мозг так хорошо справляется с задачей установления взаимосвязей, что даже в том случае, когда слу-

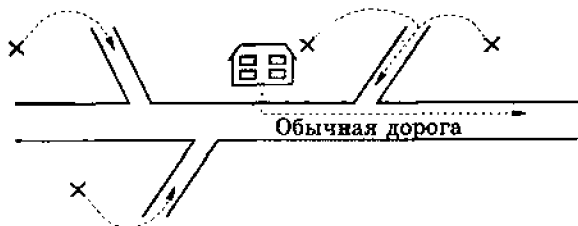


Рисунок 2.15

чайное слово (или вход) кажется очень удаленным, мозг найдет обратный путь от слова к фокусированию. В моей практике случайное слово ни разу не оказалось настолько удаленным, что от него нельзя было вернуться к фокусированию. Напротив, часто оказывается, что случайное слово так близко отстоит от фокусирования, что почти не имеет провокационного эффекта.

История дает нам немало примеров того, как случайное событие рождает внезапную догадку, озарение. Конечно, это происходит только с «подготовленным» сознанием, то есть в том случае, когда человек долго бился над решением какой-то проблемы. Теория гравитации родилась благодаря тому, что Ньютону на голову упало яблоко. Даже если это всего лишь легенда, есть множество других достоверных случаев.

Должны ли мы рассаживаться под деревьями и ждать, пока яблоко упадет нам на голову? Вряд ли можно назвать такой процесс активным, даже если погода будет ветреной, а дерево усыпано плодами. Нельзя ли встать и потрясти яблоню всякий раз, когда нам понадобится свежая идея? Именно в этом и состоит метод случайного входа.

Этот метод относится к провокационным, но действует немного иначе. Как показано на рисунке 2.16, в других случаях мы устанавливаем провокационную идею (ПРО) и используем ее для перехода на новую ветвь мышления. Применяя метод случайного входа, мы произвольно назначаем новую точку входа и тем самым немедленно повышаем шансы натолкнуться на новую ветвь. Как только нам это удастся, мы устанавливаем обратную связь с фокусом и можем использовать эту новую линию мышления.

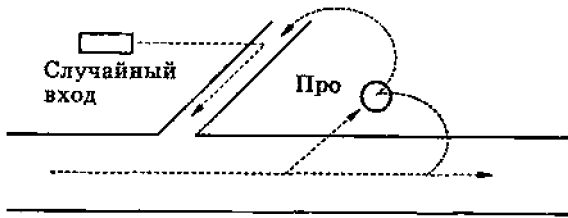


Рисунок 2.16

Выбор новой начальной точки — давно проверенный и испытанный прием творческого мышления. Во время теннисного матча наше внимание порой переключается от победителя к побежденному. Полицейский может думать о преступниках, которых он поймал, а может вспоминать о тех, кому удалось уйти. Писатель может заинтересоваться не поклонниками своего пера, а теми, кто читает его произведения со скукой. Часто возможные точки входа определены заранее. Метод случайного входа гораздо шире приведенных примеров. Он охватывает не только очевидные начальные точки, но и те, которые нельзя вычислить заранее.

Случайную точку входа невозможно действительно "выбрать", потому что сознательный выбор неминуемо связан с нашим установившимся мышлением. Он лишен провокационного эффекта. Для того чтобы получить этот эффект, нам необходимо воспользоваться случайным выбором. Сделать это можно по-разному.

1. Составьте список из шестидесяти слов (огонь, стол, ботинки, нос, собака, самолет, гамбургер, тигр и т. д.). Всякий раз, когда вам нужно найти случайное слово, посмотрите на часы и заметьте положение секундной стрелки. Используйте это значение для выбора слова. Если на ваших часах сто секундных делений, составьте список из ста слов. Меняйте его примерно раз в полгода, чтобы обеспечить приток новых слов.
2. Воспользуйтесь словарем. Загадайте страницу и положение слова (например, страница 82, восьмое слово снизу). Откройте словарь в нужном месте.

Если выбранное слово не является существительным, ищите ближайшее к нему существительное.

3. Закройте глаза и поместите палец на газетный лист или страницу книги. Выберите ближайшее к вашему пальцу существительное.

Метод случайного входа проще в использовании, чем другие провокационные методы, потому что провокационная идея может быть получена совершенно механически — ее не нужно «конструировать».

### Сигарета ПРО светофор

Что, если опоясать сигарету красной полоской на некотором расстоянии от основания? Эта полоска будет отмечать «зону опасности». Если вы прекратите курить прежде, чем пепел достигнет красной полоски, то подвергнете себя меньшей опасности (потому что последняя треть сигареты — самая вредная). Если докурите сигарету до конца, то будете чувствовать себя беспокойно. Такие сигареты могли бы пригодиться тем людям, которые заботятся о своем здоровье и хотели бы бросить курить.

### Сигареты ПРО цветок

Можно помещать в фильтры сигарет семена цветов. Если сигарету выбросят в саду или в парке, из окурка прорастет цветок. Сопоставление определенного сорта цветов с определенным сортом сигарет могло бы стать хорошим рекламным ходом.

### Безработные ПРО искусственные зубы

Искусственные зубы нужно подгонять. На искусственные зубы дается гарантия. Договор с рабочими может содержать гарантии различной степени. Те, кто хотел бы надолго сохранить за собой рабочее место, могут получить такую гарантию в обмен на более низкую ставку. У остальных оплата выше, но они могут быть уволены в первую очередь. Каждый может сам определить приоритеты и выбрать тип договора.

Теперь вернемся к той провокационной идее, с которой мы начали главу.

## Копировальный аппарат ПРО нос

Она наводит нас на мысль о запахе. Как можно использовать запах? Может быть, можно спроектировать несложный «ароматический картридж-приставку». Любой сбой в работе аппарата будет сопровождаться соответствующим запахом. Если аппарат не работает, вы просто принимаете запах. Запах лаванды означает, что в лотке отсутствует бумага. Запах камфары говорит о том, что пора сменить картридж с порошком или чернилами. Технология такого приспособления может быть очень простой. Преимущество заключается в том, что можно не стоять возле аппарата. Если вы, сидя за столом в другом конце комнаты, почувствовали аромат лаванды, то встаете и добавляете в лоток бумагу. Концепция использования запаха в сложной аппаратуре сама по себе очень действенна. Ее можно применять в самых различных типах приборов.

Метод случайного входа прекрасно подходит для создания новых направлений мышления и идей, прийти к которым обычными методами логики и анализа практически невозможно. Он особенно полезен в следующих ситуациях.

### *Застой*

Вы чувствуете, что ваша фантазия совершенно иссякла. Вы не можете выдать из себя больше ни одной идеи. Вы вновь и вновь пытаетесь найти новое решение и каждый раз скатываетесь обратно. Тогда вы устанавливаете случайное слово, и ваши мысли немедленно обретают новое направление.

### *Ситуации «чистого листа»*

Вы получили задание, для исполнения которого вам нужны новые идеи. Вы не знаете, с чего начать. У вас нет ни одной идеи, нет отправной точки, от которой можно было бы оттолкнуться. В таких случаях метод случайного входа может быть особенно полезен, потому что он предоставляет вам такую отправную точку.

### *Дополнительные идеи*

Вы уже имеете ряд идей, но вас не покидает чувство, что существует совершенно иной подход к данному вопросу. В таких случаях полезно применить метод случайного входа, чтобы проверить, нельзя ли взглянуть на задачу совершенно иначе.

### *Блокирование*

Если вы действительно попали в тупик и не можете найти ни малейшей лазейки, чтобы двигаться дальше, стоит испытать метод случайного слова. Нет никакой гарантии, что он выведет вас из тупика, но попытка уже сама по себе имеет ценность. Даже если вы не найдете нужного решения, ваши мысли пойдут в ином направлении, а значит, вы все же достигнете определенного прогресса.

Хотя это один из самых простых в применении методов, в нем все же могут встретиться несколько подводных камней, которых следует избегать.

1. Нет никакой пользы в демонстрации того, насколько искусно вы пристегиваете случайный вход к уже созревшей у вас идее. Это не более чем ловкий трюк. Цель метода — найти новые идеи, а не дать нам оправдания для выдвигания старых.
2. Используйте слово как есть. Не искажайте его, переставляя буквы или отбрасывая часть. Поступая так, вы просто пытаетесь найти слово, которое наилучшим образом подходит к уже сложившимся у вас идеям. Провокационный эффект при этом теряется.
3. Не делайте слишком много шагов: «это означает что... из чего следует... это наводит на мысль о том...» и так далее. В конце концов вы доберетесь до одной из уже знакомых вам идей и упустите цель выдвигания провокационной идеи.
4. Не перечисляйте все характеристики случайного слова. Вы станете исследовать полученный список до тех пор, пока не найдете свойство, отлично «вписывающееся» в ситуацию, но провокацион-



ный эффект будет потерян. Возьмите первую характеристику, которая придет вам в голову, и постарайтесь выжать из нее все возможное.

5. Не позволяйте себе сделать заключение, что вы выбрали неподходящее слово, чтобы немедленно перейти к следующему. Перебирая слова, вы в конце концов найдете такое, которое будет соответствовать существующим идеям. Выбрать другое слово можно только в том случае, если связь предыдущего с фокусом слишком очевидна и поэтому не имеет провокационного эффекта.

Цель всех этих замечаний — сохранить провокационный эффект метода. Нам нужны новые идеи, а не способ, позволяющий привязать случайное слово к существующим идеям.

Существует интересный феномен, связанный с восприятием этого метода. Сперва крайняя простота метода вызывает недоверие. Затем, убедившись в его эффективности, люди становятся алчными.

Если это случайное слово помогло найти столь интересные идеи, может быть, другое слово окажется еще лучше? Нельзя ли отыскать «наилучшее» случайное слово?

Ответ прост — нельзя. Количество вариантов бесконечно. Конечно, другое случайное слово может спровоцировать еще более сильную идею, но узнать это заранее невозможно, потому что тогда это слово уже не будет случайным. Мы можем только радоваться, когда в наши сети попадает хороший улов.

Не нужно использовать метод слишком настойчиво, переходя от одного слова к другому, чтобы извлечь как можно больше идей. Отработайте одно слово и переходите к другим методам. Вернитесь к методу случайного входа позже, при случае. Используя слишком много исходных точек одновременно, вы можете поддаться искушению найти «легкое» слово, не пытаясь извлечь из первого попавшегося все что можно.

Нужно отметить, что метод случайного входа относится не только к словам. Вместо слов можно использовать изображения или предметы. К этому методу

можно также отнести посещение выставок, касающихся незнакомой для вас области, общение с людьми других профессий и чтение разнообразных журналов. Все это можно использовать как стимул для новых идей.

Основной принцип метода случайного входа — готовность искать новые, независимые точки входа, открывающие новые направления мышления. Определенная часть ежедневного чтения также должна быть случайной. Если вы всегда читаете лишь то, что относится к области ваших интересов, то лишь укрепляете существующие идеи и не позволяете новым найти путь к вашему сознанию.

Случайное слово — не единственная, но самая практичная, легкая и удобная точка входа. Слово — это конгломерат функций, концепций, деталей и ассоциаций. Другие виды отправных точек более ограничены и потому, как правило, менее эффективны. Нельзя постоянно использовать одно и то же слово. Со временем ваше сознание проторит дорожку, и вы каждый раз станете возвращаться от знакомого слова к одним и тем же идеям.

Метод случайного входа — полноправный систематический инструмент целенаправленного творческого мышления.

# Методы повышения чувствительности

Мы подошли к двум совершенно новым методам — методам повышения чувствительности. Хотя в строгом смысле слова они не относятся к провокационным, но в широком смысле их можно назвать провокационными, потому что и здесь, как в предыдущих случаях, мы выдвигаем предположения, чтобы «посмотреть, что из этого выйдет». В них также присутствует элемент случайности, потому что мы не стремимся ни к исчерпывающему описанию, ни к логическому анализу.

Мозг как шаблонная система очень чувствителен к стимуляции. Если мы стимулируем определенные зоны, они возбуждаются и более активно вовлекаются в последующее мышление. Это и называется повышением чувствительности. Если вы хотите сосчитать, сколько зрителей на футбольном матче одеты в желтые майки, то, оглядывая стадион, неизбежно будете выделять всех людей в желтой одежде. Вы повысили чувствительность мозга к желтому цвету.

Цель методов повышения чувствительности — внедрить идеи в сознание, чтобы дать ему возможность найти новые, творческие направления мышления. Эти методы несколько уступают провокационным, но все же с их помощью также можно генерировать новые концепции и идеи.

## СРЕЗЫ

Срез — это пакет утверждений или замечаний, относящихся к одной области.\* Утверждения должны быть случайными, произвольными, не связанными друг с другом. Не нужно пытаться охватить все стороны явления или перечислить все его свойства. Не нужно стре-

---

\* Strata — новое слово, образованное из слова strata — пласт, формация или layers — слои. Впервые оно было применено в книге «Я прав — ты не прав».

миться к логичности. Фразы, образующие срез, выбираются так же случайно, как и слова. Срез — это несколько разрозненных утверждений, объединенных вместе только ради того, чтобы получить срез. Его цель — повысить чувствительность сознания и, таким образом, повысить шансы на рождение новой идеи.

Срез может состоять из любого числа фраз, но ради чистоты формы я выбрал пять. Итак, срез состоит из пяти строк. Этого достаточно, чтобы обеспечить богатство выбора и не потерять при этом целостности восприятия. Каждая строка должна состоять из целой фразы или утверждения. Нельзя ограничиваться одним словом. Список из пяти слов не может считаться срезом даже в том случае, если каждое из них по емкости равноценно целому параграфу.

#### СРЕЗ, ОТНОСЯЩИЙСЯ К СТРАХОВАНИЮ АВТОМОБИЛЕЙ

...нечестные клиенты и авторемонтные мастерские без труда могут обмануть страховую компанию.

...затраты на ремонт повышаются из-за его сложности и трудоемкости.

...государственная регуляция, ограничение страховых взносов и т. д.

...повышение судебных издержек.

...различные группы клиентов ведут себя по-разному.

Из этого набора фраз можно извлечь следующие идеи:

1. Тщательно отбирать клиентов, относящихся к определенной категории, и работать только с ними.
2. Если это невозможно, выйти из дела.
3. Схема, при которой страховая компания ведет дело от имени государства.

Третья идея самая оригинальная и имеет, пожалуй, определенные достоинства. В последнее время страховой бизнес все в большей степени регулируется государством. В этих условиях очень трудно вести дело так, чтобы оно приносило прибыль. Третья идея означает, что прибыль будет исходить из бюджета, как плата за управление системой страхования.

СРЕЗ, ОТНОСЯЩИЙСЯ К НАБОРУ РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ

- ...лучшие работники довольны своим положением.
- ...качество труда трудно определить заранее.
- ...баланс между характером и способностями.
- ...те, кто легко приходит, могут так же легко уйти.
- ...какова цена настоящего таланта?

Из этого среза мы можем извлечь следующие идеи:

1. Дешевле растить и развивать собственные таланты, чем покупать хороших специалистов на стороне.
2. Нанимать высокооплачиваемых специалистов только на время, ради выполнения определенных целей.
3. Привлекать к работе консультантов, вместо того чтобы нанимать новых сотрудников.
4. Если консультант проявит себя как ценный сотрудник, предложить ему постоянную работу.
5. Найти способ одалживать сотрудников другим фирмам, чтобы затем они возвращались на прежнюю работу, имея более высокую квалификацию.

Последняя идея самая оригинальная.

#### СРЕЗ О ПРОДАЖЕ ПИВА

- ...считается мужским напитком.
- ...легко пить, легко купить.
- ...трудно показать различие между сортами.
- ...часто покупается женщинами в продовольственных магазинах.
- ...новые категории потребителей, новые возможности для покупки.

На основании этого среза возникает идея целенаправленного сопоставления определенных сортов пива и определенной пищи. Например, можно сказать, что «Хайнекен» — это пиво, которое пьют с жареным цыпленком. «Гиннесс» можно характеризовать как пиво, подходящее для рыбы и устриц. В основании этих идей лежит концепция «пиво + пища». Эта концепция открывает также новые возможности для привлечения женской категории потребителей.

Работа со срезом — рефлексивный процесс. Вы создаете срез и прочитываете его вновь и вновь, стараясь найти основу для новой идеи. Разумеется, бессмысленно применять этот метод для того, чтобы подтвердить уже сложившуюся идею. Однако если срез сформирован подсознательной догадкой, он может помочь этой догадке проявиться.

Составление среза требует практики. Вначале вы будете стремиться к исчерпывающему определению явления и сохранению взаимосвязи между слоями. Это стремление нужно подавить как можно скорее. Детальные описания ни к чему вас не приведут. Значение имеют именно случайность и произвольность выбора фраз.

Чем более разобщены слои среза, тем более широкая область сознания активизируется. Близкие по значению фразы дают мало шансов найти новую линию мышления.

Представьте, что вы рисуете акварелью. Когда кисть попадает на влажный участок бумаги, краска растекается и образует свой собственный узор.

## МЕТОД ПРЯДЕНИЯ НИТИ

Этот метод был создан с помощью целенаправленного использования метода случайного слова. В данном случае было применено слово «волос».

Суть метода заключается в том, что мы создаем творческое фокусирование и затем устанавливаем несколько нормальных требований к дизайну в этой области. Затем мы рассматриваем эти требования по отдельности, в отрыве от конкретного контекста фокусной зоны. Из каждого требования мы «вытягиваем» нить, состоящую из отвечающих ему свойств. Затем мы просматриваем весь пучок параллельных нитей и из каждой извлекаем по одному элементу. Из выбранных элементов пытаемся сформировать новую идею. Выбор может быть как целенаправленным, так и подсознательным.

Рассмотрим пучок нитей, относящихся к задаче из области рекламы. (Нормальные требования приведены слева заглавными буквами. От каждого тянется нить.)

**РЕКЛАМА**

**ЗАМЕТНАЯ:** большая, ярко освещенная, в заметном месте, бросакая, часто встречаемая.

**ПРИВЛЕКАЮЩАЯ ВНИМАНИЕ:** шум, крик, скандальность, удивление, неожиданность.

**ВЫГОДА:** обещание, ценность, немедленная награда, деньги.

**ХОРОШИЙ ИМИДЖ:** приятное ощущение, ассоциации, качество, хорошие вещи, привлекательность.

**НАДЕЖНОСТЬ:** правдоподобность, подтверждение, законность использования торговой марки, официальность.

Отсюда можно извлечь концепцию корпорации, управляющей благотворительными лотереями «WWF», «Совместный путь», «Общество защиты животных», «Оксфэм» и т. д. Объявление о начале розыгрыша, лотерейные билеты, церемония раздачи призов (если это не моментальная лотерея) — все эти стадии и элементы розыгрыша должны включать в себя хорошо известную торговую марку. В данном случае ключевыми словами, скорее всего, будут являться: «часто встречаемая», «удивление», «немедленная награда» и «законность использования торговой марки».

Сеанс творческого мышления, посвященный поиску новых способов застегивания ботинок. Применяется метод нити.

**СИСТЕМА ЗАСТЕГИВАНИЯ БОТИНОК**

**НАДЕЖНОСТЬ В ЭКСПЛУАТАЦИИ:** износоустойчивость, резина, стекло, сталь, керамика, асфальт.

**УДОБСТВО:** возможность носить целый день, перфорация, эластичность, упругость.

**ПРОЧНОСТЬ:** сталь, кевлар, пластик, металл, веревка, цепь.

**ПРОСТОТА:** операция в одно действие, «открыл — закрыл».

**ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ:** цвет, дизайн, тиснение.

Из этого пучка «нитей» мы извлекли идею керамических или покрытых эмалью пряжек. Они крепятся двумя крючками к петлям на ботинке. Пряжки можно менять, подбирая их в тон к одежде. Пряжки, их форма и отделка становятся элементом моды.

Ключевыми словами в данном случае могли быть: «керамика», «крючки», «пластик», «дизайн».

В определенном смысле метод прядения нити — это разновидность «среза». Нити для каждого требования образуют слой. В целом получается срез, который активизирует сознание. В этом методе можно также найти элемент случайного выбора (случайного слова), потому что мы наугад выбираем слова из каждой нити и пытаемся объединить их в новую идею. Итак, мы можем сканировать нити одну за другой, давая возможность идее проявиться, или можем попробовать сознательно отыскать идею, сопоставляя отдельные элементы нитей.

Сеанс творческого мышления, посвященный рационализации обслуживания клиентов в мелких банковских отделениях.

### ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОСТРАНСТВА БАНКА

**ДОСТУПНОСТЬ:** за углом, на каждом перекрестке, в точках переплетения транспортных магистралей, в спортивных центрах.

**ДОСТАТОЧНОЕ ПРОСТРАНСТВО:** большое, свободное, достаточно места для посетителей, возможность организации дополнительного операционного пространства в случае необходимости.

**УДОБНАЯ ПЛАНИРОВКА:** зоны транзита, зоны ожидания, рабочие зоны, ясные указания направления движения, отсутствие заторов, четкая организация входа и выхода.

**ДОСТАТОЧНОЕ КОЛИЧЕСТВО СОТРУДНИКОВ:** нет очереди в самое напряженное время дня, гибкость действий, в случае необходимости к работе привлекается резерв, использование технологии, при которой клиент может обслужить себя сам.

На этот раз мы сознательно выберем несколько позиций и попытаемся сформировать из них новую идею.



Мы выбираем: точки переплетения транспортных магистралей, возможность организации дополнительного операционного пространства, ясные указания направления движения, гибкость действий.

Отсюда мы можем извлечь идею создания мобильных отделений банка — специально оборудованных фургонов, которые можно было бы размещать в нужных зонах в нужное время. Можно было бы вызывать такой фургон в случае необходимости как такси. Такие автомобили могли бы входить в состав автопарков.

Итак, метод прядения нити можно использовать двумя способами:

1. Просматривать пучок нитей, позволяя идее родиться как бы исподволь, самостоятельно.
2. Выбрать по одной позиции из каждой нити и попытаться сознательно сформировать из них идею.

На этом мы завершаем описание методов нестандартного мышления. В следующих главах рассмотрим некоторые другие аспекты творческого мышления.

# *Применение методов нестандартного мышления*

Вы познакомились с некоторыми методами нестандартного мышления. Большинство из них проверены долгой практикой, и их эффективность не подлежит сомнению. Если вы обнаружили, что какой-то из методов не работает, скорее всего, это происходит по одной из следующих причин:

1. Инструмент неприменим к данному конкретному случаю. Это вполне понятно, потому что ни один инструмент не может быть абсолютно универсальным.
2. У вас мало опыта, и вы не научились доверять инструменту. Опыт приходит с практикой.
3. Используя данный инструмент, вы постоянно допускаете какую-либо ошибку. Постарайтесь найти этот камень преткновения и устранить его.

В своей основе инструменты настолько фундаментальны и так тесно связаны с природой творческого мышления, что игнорировать их, оставаясь человеком творческим, почти невозможно. Тем не менее для того, чтобы овладеть ими, нужно приложить усилие. Было бы обидно, если бы вы сдались после первой же неудачной попытки. Вспомните, сколько синяков и ссадин вы заработали, пока научились кататься на велосипеде. Затем неуверенность сменилась ощущением свободы, и это стало доставлять вам удовольствие.

Когда кто-либо из участников моих семинаров жалуется мне, что методы нестандартного мышления не работают, я отвечаю:

«Возможно, для вас они пока действительно не работают, но тысячи людей скажут вам обратное».

В этом заключается огромное преимущество многолетней практики. Вы просто знаете, когда и почему

работает каждый из инструментов, и в вашем сознании нет места сомнению.

Следует ли использовать в различных случаях различные методы? Как узнать заранее, какой из инструментов лучше применить в данной ситуации?

## ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДОВ

Как правило, любой из описанных в этой книге инструментов можно применить в любой ситуации, требующей нестандартного мышления. Тем не менее бывают случаи, когда для решения творческой задачи ее нужно сформулировать определенным образом. Например, метод отстранения лучше всего применять тогда, когда есть нечто, чего можно избежать. Как можно применить его, например, в ситуации «чистого листа», когда вы не знаете, с чего начать? Нужно сформулировать задачу следующим образом:

«Как бы мы подошли к решению этой задачи, если бы мыслили стандартно? Давайте теперь попробуем сделать наоборот».

В качестве другого примера рассмотрим задачу, связанную с решением проблемы. В данном случае у нас есть конкретная цель — ликвидация проблемы. Можно ли применить в этом случае метод случайного слова? Согласно определению, он лучше всего подходит для решения задач, относящихся к фокусированию на области действия, и не предназначен для решения узких и конкретных проблем. Мы на время «забываем» о проблеме и используем этот метод. Затем пробуем применить полученные с его помощью идеи к нашему конкретному случаю. Если ни одна из них не дает немедленного решения, мы пробуем видоизменить их. Даже тогда, когда нам не удалось извлечь прямую пользу из полученных идей, все же принцип, лежащий в их основе, может оказаться полезным.

Конечно, у каждого человека есть свои излюбленные инструменты. Это зависит от индивидуальных особенностей личности. Например, многих привлекает

простота метода случайного слова. Другие предпочитают метод отстранения, потому что он помогает им резко изменить обычный взгляд на проблему. Более опытные и решительные люди охотно применяют методы двух шагов, потому что они позволяют получить более острые провокационные идеи. Тем, кто любит пунктуальность и систематический подход, больше всего нравится веер концепций.

Независимо от того, есть у вас любимый инструмент или нет, важно время от времени применять все методы. У каждого игрока в гольф есть любимая клюшка, но он играет и другими.

## ОСОБЫЕ СЛУЧАИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ НЕСТАНДАРТНОГО МЫШЛЕНИЯ

Некоторые методы применимы безо всяких ограничений и оговорок во всех случаях, когда возникает потребность в творческих идеях; другие более полезны в определенных ситуациях.

### *Фокусирование*

Умение создавать, переопределять творческое фокусирование и разделять его на подфокусы ценно в любом случае. Даже тогда, когда перед вами стоит конкретная задача, полезно выяснить фокусирование, к которому она относится, а также попытаться создать новые объекты фокусирования, относящиеся к той же задаче. Время от времени мысленно возвращайтесь к фокусированию. Пытайтесь дать ему другие определения (что часто бывает довольно трудно). Это очень полезный навык, применимый во всех без исключения ситуациях.

### *Вызов*

Творческий вызов можно применить к чему-то существующему. Можно также пересмотреть сам ход вашего мышления. Почему надо смотреть на эту проблему именно таким образом? Зачем ограничиваться этими рамками? Даже тогда, когда идея или решение уже сформированы, их можно пересмотреть (полностью или частично).

### *Альтернативы*

Простой поиск альтернатив — сущность творчества. Есть ли другие, альтернативные, определения творческого фокусирования? Каковы альтернативные подходы к решению задачи? Какие альтернативные методы можно применить в данном случае? Каждый раз, когда нам удастся найти концепцию, мы немедленно пытаемся отыскать другие способы ее осуществления. Даже тогда, когда окончательная идея уже найдена, стоит задаться вопросом: нельзя ли сделать это лучше?

### *Случайный вход*

Метод случайного входа (и его разновидность — метод случайного слова) имеет очень широкую область применения. Если вы топчетесь на месте и исчерпали все идеи, используйте случайное слово, и перед вами немедленно откроется новое направление. Если вы не знаете, с чего начать, случайное слово даст вам отправную точку. Чтобы повысить эффективность метода, лучше представить фокусирование в виде «фокусирования на области действия».

### *Срез*

Срез также относится к наиболее общим методам. На начальном этапе мышления вы создаете срез, относящийся ко всей ситуации в целом. Затем можете создать еще один, на этот раз ограниченный теми мыслями, которые пришли вам в голову в процессе работы над проблемой. Срез имеет много общего с методом случайного слова, но обладает меньшей провокативностью. Его лучше всего применять для решения сложных, многофакторных ситуаций.

### *Метод прядения нити*

Этот метод применяется в тех случаях, когда известен ряд требований к ситуации. Требования заносятся в список. Затем из каждого вытягивается «нить», состоящая из элементов, оторванных от контекста конкретной ситуации. Поскольку для большинства ситуаций

можно определить набор наиболее общих требований, метод прядения нити можно применять где угодно.

## ОСНОВНЫЕ ТИПЫ МЫШЛЕНИЯ

Различают несколько основных типов мышления, каждому из которых соответствует один или несколько наиболее употребительных мыслительных инструментов. Эти основные типы являются в значительной степени условностью, упрощенным подходом к мышлению, но все же они помогают нам подобрать наиболее эффективный в данном случае инструмент.

### *Мышление, направленное на достижение (цель)*

Как добиться поставленной цели? Как разрешить проблему? Как выполнить поставленную задачу? У нас имеется ясное представление того, к чему мы хотим прийти. Если у нас имеется проблема, нужно найти способ разрешить ее или обойти. Такой тип мышления охватывает круг вопросов, связанных с проблемами, задачами, проектами, переговорами, разрешением конфликтов и т. д. Хотя к данному случаю применимы различные инструменты мышления, самыми подходящими являются следующие.

**Вызов.** Границы проблемы, ее доминирующие концепции, ключевые факторы и даже само определение можно подвергнуть вызову. Почему нужно смотреть на это именно так, а не иначе? Почему вообще мы должны относиться к этому как к проблеме?

**ВЕЕР КОНЦЕПЦИЙ.** ЭТОТ инструмент является ключевым для мышления, связанного с достижением, потому что отвечает на вопрос «как попасть в нужное место?». Какие концепции нам необходимы? В процессе создания веера концепций могут появиться новые фокусные точки, которые также требуют творческого внимания. Тщательная проработка всех ветвей веера может предоставить нам множество альтернативных подходов и способов достижения цели. Очевидно, что веер концепций — это систематизированный способ поиска альтернатив.

В простых случаях (или в случае нехватки времени) можно применить простой поиск альтернатив.

**МЕТОД ДВУХ ШАГОВ.** ЭТОТ радикальный метод, отличающийся высокой провокативностью, полезен в тех случаях, когда нам необходим совершенно новый подход. Он позволяет вывернуть проблему наизнанку и вынуждает взглянуть на нее с совершенно неожиданной стороны. В отличие от веера концепций, предоставляющего нам множество возможных подходов, метод двух шагов создает подходы «невозможные». Если проблема имеет давнюю историю, важно попытаться применить к ней хотя бы один из провокационных методов, в противном случае мы рискуем остаться на том же месте.

*Мышление, направленное на усовершенствование (изменение)*

Этот тип мышления часто можно перефразировать таким образом, что оно сближается с мышлением, направленным на достижение (как можно добиться ускорения этого процесса?). Полезно, однако, выделить его в отдельную группу, потому что оно имеет несколько специфических особенностей. Во-первых, в данном случае мы всегда имеем дело с чем-то уже существующим и устоявшимся. Вторая отличительная особенность заключается в том, что определение усовершенствования (увеличение скорости, сокращение времени, уменьшение потребности в энергии, сокращение количества ошибок) всегда формулируется как общая проблема, не имеющая конкретного числового предела. Здесь также применимы различные методы, но наиболее эффективными являются следующие.

**Вызов.** Это ключевой метод. Почему мы пришли именно к такому способу исполнения? Почему нужно продолжать делать это именно так, а не иначе? Зачем ограничиваться существующими рамками? Мы можем подвергнуть вызову как сам процесс, так и наше к нему отношение. Особенно полезен в данном случае анализ традиционности.

**АЛЬТЕРНАТИВЫ.** МЫ ищем альтернативы везде и повсюду. Мы определяем фиксированные точки и затем занимаемся поиском альтернативных способов достижения этих точек. Это касается не только всего процесса в целом, но и каждой из его частей.

**ОТСТРАНЕНИЕ.** В данном случае это наиболее подходящий из провокационных методов. Мы проговариваем «естественные» для данного процесса положения — те, которые кажутся нам само собой разумеющимися, и затем отстраняемся от них. В случае усовершенствования нам всегда есть от чего отстраниться, потому что мы имеем дело с устоявшимся процессом. Даже самые фундаментальные явления могут быть предметом для провокационного метода отстранения.

### *Мышление «чистого листа» (начало)*

С чего и как начать? Мышление «чистого листа» — противоположность мышлению, направленному на усовершенствование. В предыдущем случае у нас имелся существующий процесс, над которым нам предстояло работать; в данном случае у нас нет ничего, кроме самых общих представлений и пожеланий. Изобретения и дизайн — яркий пример мышления «чистого листа». К этому же типу мышления относится разработка новых концепций и возможностей. Иногда мышление «чистого листа» ошибочно трактуют как мышление, связанное с достижением (мне нужно новое изобретение в этой области).

**СЛУЧАЙНЫЙ ВХОД.** ЭТО ключевой метод. Метод случайного входа немедленно предоставляет вам стартовые точки в любой ситуации. Он уводит ваше мышление в различных направлениях. Как только эти направления определились, вы можете модифицировать или изменить их. Вы можете перейти от них к совершенно иным направлениям. Именно поэтому данный метод столь популярен среди рок-групп.

**МЕТОД ПРЯДЕНИЯ НИТИ.** МОЖНО перечислить несколько наиболее общих требований к задаче и затем применить к ним этот метод. Это поможет вам выработать



новые направления мышления. Можно позволить идеям рождаться непроизвольно, «интуитивно» или форсировать идею сознательно, выбрав из нитей несколько элементов по своему усмотрению.

МЕТОД ВОЗДУШНЫХ ЗАМКОВ. ЭТО ОДИН ИЗ ДВУХШАГОВЫХ провокационных методов. В ситуации, при которой неизвестно, с чего начать, можно начать с фантазий. Это немедленно откроет новые направления мышления. Метод лучше всего сочетается с сознательным стремлением найти и сформулировать концепцию, лежащую в основе полученных идей. Какая концепция лежит в основе данной идеи? Как еще можно использовать эту концепцию?

### *Организующее мышление (навести порядок)*

Все элементы у нас в руках. Как организовать их наилучшим образом? Это относится к планам, стратегиям, некоторым видам дизайна и организации труда в целом. Хотя это мышление может быть в основном аналитическим, и здесь могут потребоваться новые подходы.

АЛЬТЕРНАТИВЫ. Ключевой момент — испробовать различные варианты. Важно испробовать не только «разумные» альтернативы, но и провокационные. Что бы вышло, если бы мы сделали это вот так?

ВЫЗОВ. Организующее мышление часто отталкивается от традиционных способов выполнения процесса; оно связано предположениями, ограничениями и сдерживающими факторами. Поэтому очень важно пересмотреть (подвергнуть вызову) обычные методы и способы действия, попытаться применить новые.

ИСКАЖЕНИЕ. ЭТОТ МЕТОД относится к двухшаговым провокационным методам. Он прекрасно соответствует организуемому типу мышления, потому что в этом случае мы «перетасовываем» нормальный порядок расположения элементов, чтобы получить новую комбинацию. Этот тип провокационных идей может привести к внезапным озарениям, догадкам и полностью изменить прежний способ организации.

## СПЕЦИФИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ

Теперь рассмотрим основные специфические ситуации, требующие применения методов нестандартного мышления. При этом при описании основных типов мышления мне неизбежно придется повторять многое сказанное выше. Я приведу мыслительные инструменты, наиболее подходящие для каждого случая. Это не исключает возможности применения других приемов, потому что бывает множество ситуаций, в которых применимы все без исключения методы. Например, если вы занимаетесь решением проблемы, время от времени можно использовать метод случайного слова. Творческие приемы — не готовые рецепты, а рекомендации на тот случай, если у вас нет собственной, лучшей стратегии. Со временем у вас могут сложиться собственные предпочтительные приемы для каждого случая.

Кроме того, бывают случаи, когда одна ситуация включает в себя другие. Например, при разрешении конфликта вы можете столкнуться со специфическими «проблемами». Или в ситуации, относящейся к дизайну, может потребоваться «усовершенствование». Иногда трудно отнести ситуацию к одному определенному типу. Нет ничего зазорного в том, чтобы дать такой ситуации различные определения. Важно, чтобы это помогло вам выработать необходимые идеи. Избегайте стремления трактовать любую ситуацию как «решение проблем» только потому, что вам нужно получить ответ.

Во всех случаях взаимоотношения творчества с одной стороны и информации, анализа и логики — с другой можно отнести к одному из следующих случаев:

1. Вы истощили все возможности логического подхода, анализа и обработки информации, но ни к чему не пришли. Творчество остается вашей последней надеждой.
2. Вы выработали несколько альтернативных вариантов при помощи информации, анализа и логики, но хотели бы применить творческий подход, чтобы проверить, нет ли лучших, свежих решений.

3. Вы имеете дело с давней проблемой. На ее преодоление потрачено уже немало логических усилий. Самое время применить творческое мышление.
4. В процессе аналитического или логического мышления вы определили несколько фокусных точек, для которых вам нужны новые идеи. Творческое усилие направляется на эти точки.
5. В процессе мышления вы постоянно переключаетесь из логического и аналитического режима в творческий.

### *Усовершенствование*

Усовершенствованию посвящена львиная доля всего творческого мышления. Нет ничего, что нельзя было бы улучшить. Трудность заключается лишь в том, чтобы совершить мыслительное усилие в этом направлении, потому что мы слишком привыкли думать лишь о том, что представляет проблему.

В связи с этим становится очевидным значение фокусирования. Во-первых, фокусирование позволяет превратить размытые пожелания в четкую цель или область интереса. Кроме того, важно научиться фокусировать внимание на любых предметах по нашему усмотрению, а не только на проблемах. Если мы научимся замечать вещи, ускользающие от внимания других людей, то сможем добиться многого, потратив на это сравнительно мало сил.

Не менее важен вызов. Для того чтобы улучшить какой-либо процесс, нам нужно признать, что существующий порядок — не наилучший; он сохраняется лишь в силу традиции и привычки. Нам нужно также подвергнуть пересмотру установленные ограничения, мнения, определяющие факторы и т. д. Только так мы сможем обрести необходимую для изменения свободу мысли. При этом важно помнить, что вызов — это не критические нападки, а исследование возможностей: есть ли другие, лучшие, способы осуществления чего-либо?

Поиск альтернатив — ключевой момент любого усовершенствования (за исключением тех случаев, когда

усовершенствование заключается в ликвидации процесса). Осуществлять этот поиск следует на различных уровнях: на уровне общей цели, на уровне концепций, на уровне деталей. Определив фиксированные точки, вы сможете вести его целенаправленно.

Веер концепций — хороший способ проверить, как можно осуществить задуманные усовершенствования. Каковы общие «направления» усовершенствования? Как можно следовать этим направлениям? Концептуальный веер можно также применить к общей «цели» операции. Забудьте о том, что вы делаете в данный момент. Вспомните, зачем вы это делаете. Постройте веер концепций, чтобы проверить, нельзя ли выполнить ту же задачу лучше.

Исследование веера на уровне концепций может привести к изменению основной концепции или способа ее осуществления.

Метод отстранения превращает любое привычное действие или явление в его противоположность, позволяя тем самым полностью переосмыслить существующий порядок.

Провокационный метод двух шагов полностью изменяет природу всей системы. Этот метод дает лучшие результаты, когда применяется к целой системе, а не к ее элементам.

### *Проблемы*

Фокусирование помогает дать определение проблемы, а также найти альтернативные определения. Кроме того, он позволяет выделять в общей проблеме подпроблемы и переключать внимание на различные ее аспекты.

Способ представления проблемы и наше отношение к ней можно изменить с помощью инструмента вызова. В результате проблема может превратиться в стимул и хорошую возможность для развития. Она может потерять важность. Нужно ли вообще беспокоиться по этому поводу? Нельзя ли просто обойти препятствие, вместо того чтобы преодолевать его? Важно также использовать прием вызова для пересмотра предположений, ограничений, крайних точек зрения (или-или) и

всего того, что ограничивает диапазон возможных подходов и решений.

Крайне важен также метод поиска альтернатив. В несложных ситуациях часто бывает достаточно определить фиксированную точку и затем обратиться в поисках решения к прошлому опыту.

Важную роль в решении проблем может сыграть веер концепций. Каковы основные направления или подходы к проблеме? Какие концепции задействованы в каждом из направлений? Какие идеи можно предложить для реализации этих концепций? Напомню, что идеи, полученные с помощью этого метода, при всей их ценности вряд ли будут слишком оригинальными. Тем не менее в процессе создания веера вы можете получить несколько новых фокусных точек (как сделать так, чтобы машины парковались над проезжей частью?).

Провокационные идеи отстранения применяются для того, чтобы изменить стандартный подход к проблеме или к проблемам данного типа. Как бы мы действовали в данном случае, если бы поступали как обычно? Можно ли сделать наоборот? Метод отстранения можно использовать на любой стадии творческого мышления. Каждый раз, когда мы воспринимаем нечто как само собой разумеющееся, мы стремимся отстраниться от этого восприятия.

Двухшаговые провокационные приемы любого типа могут полностью изменить наше восприятие и вызвать рождение совершенно неожиданных идей. Эти приемы особенно полезны в тех случаях, когда проблема связана с поведением определенных систем. В этом случае метод двухшаговых провокационных идей может радикально изменить наш подход к проблеме.

Метод прядения нити полезен в отношении проблем, связанных с дизайном, когда следует свести воедино ряд требований.

Метод случайного входа хорош в ситуациях, когда вы чувствуете, что исчерпали резервы новых идей и топчетесь на одном месте. С помощью этого метода редко Удается получить готовое решение, но он открывает новые направления мышления.

## *Задачи*

Если проблема — это то, что нам необходимо сделать, то задача — это то, что мы хотим сделать. Задача может быть поставлена самостоятельно или получена в качестве задания. В данном случае мы имеем в виду только творческие задачи, требующие создания новых идей, а не просто знаний и опыта.

Для того чтобы иметь ясное представление о том, чего мы хотим добиться, важно точно определить фокусирование. Творческие личности часто склонны генерировать идеи по любому поводу, кроме того что им нужно сделать в данный момент.

Веер концепций может пригодиться в данном случае для того, чтобы оценить стандартные подходы. Он может выявить важные концепции, после чего фокусирование можно переключить на способы реализации этих концепций (как сделать так, чтобы, въехав в городской центр, автомобили немедленно исчезали?).

Крайне важно стремиться работать на уровне концепций, с легкостью переходя от одних к другим. Не спешите получить конкретные идеи. Лучше отложить это на потом. Оставаясь на уровне концепций, вы имеете больше шансов найти свежие подходы.

Метод случайного слова имеет принципиальное значение при решении задач. Он открывает для нас новые направления мышления, совершенно отличные от тех, которые можно получить с помощью построения веера концепций.

Самым полезным из двухшаговых методов в данном случае можно считать метод воздушных замков. Он открывает перед нами бесконечную перспективу движения вперед. Наша фантазия ничем не ограничена. Чем безумнее провокационная идея, тем лучше.

Метод прядения нити применяется в тех случаях, когда мы можем достаточно четко сформулировать требования к решению. Очень часто задача сводится именно к выполнению ряда требований.

## *Возможности*

Внешние обстоятельства немного изменились. Нельзя ли извлечь из этого какую-либо пользу? Промышлен-

ность освоила производство новых продуктов и материалов. Где можно применить эти продукты и материалы? Социологический опрос показал изменение общественного мнения и поведения людей в определенной сфере. Сулит ли нам это новые возможности?

В данной ситуации полезен метод воздушных замков. Этот тип двухшаговых провокационных идей открывает ряд новых концепций. Мыслитель при этом не связан никакими ограничениями рассудка.

Для того чтобы создать новые взаимосвязи между элементами ситуации, можно воспользоваться методом среза. Срез можно использовать пассивным или активным образом (ожидая, пока идея «проявится» сама собой, или форсируя ее рождение).

Метод случайного слова может открыть нам новые направления мышления и по крайней мере предоставить отправную точку для поиска концепций.

В процессе творческого мышления (не обязательно в начале) полезно попытаться выделить и сформулировать несколько различных концепций. Иногда концепции могут возникать сразу, в самом начале творческого сеанса, но чаще они создаются на основании проделанной мыслительной работы.

Время от времени можно применять метод отстранения. Он бывает полезен в тех случаях, когда область использования новой возможности кажется совершенно очевидной. Поиск новых возможностей часто замыкается в одном круге. Метод отстранения позволяет вырваться из этих привычных рамок и создать совершенно новые предположения.

Вызов играет в данном случае ту же роль, что и отстранение, — он позволяет изменить отношение к самому процессу мышления: почему мы должны думать исключительно о дешевизне этого материала?

### *Изобретения*

Существует множество способов начала работы над изобретением. Можно выбрать фокусирование на области Действия («Я хочу сделать изобретение в области садоводства») или фокусирование на цели («Я хочу изобрести универсальную насадку для поливочного шланга»).

Часто процесс создания изобретения очень похож на решение задачи.

В процессе мышления фокусирование может измениться, и важно не пропустить этот момент. Можно начать работу над одним изобретением, а закончить совершенно другим. В изобретательстве это вполне допустимо.

Верр концепций может предоставить нам несколько различных подходов. Этот метод хорошо сочетается с необычным фокусом (поскольку с его помощью можно найти простой и приемлемый способ выполнения необычной задачи).

Часто в создании изобретения хорошим подспорьем служит метод прядения нити, при котором сами требования к изобретению стимулируют рождение новой идеи. Как правило, изобретатели имеют дело с очень специфическим набором требований.

Метод воздушных замков (и другие двухшаговые провокационные методы) помогает найти хорошее решение в том случае, если фокусирование не отличается оригинальностью. Предметом этого типа провокационных идей могут служить требования задачи (ПРО, вода сама изменяет диаметр насадки шланга).

Метод случайного слова (или случайных объектов) может предоставить нам новые точки входа в тех случаях, когда другие методы не привели к рождению интересной идеи.

В процессе мышления можно использовать вызов для того, чтобы убедиться, что мы не связаны какими-либо рамками или заключениями. Часто изобретение рождается именно в результате такого вызова (нужны ли газонокосилке колеса?).

### *Дизайн*

При работе над изобретением творческое усилие может не привести к желаемому результату. Дизайн всегда связан с достижением определенного результата. Если не удастся получить оригинальный результат, можно удовлетвориться более традиционным решением.

На первых шагах важно применить вызов, чтобы не попасть в ловушку стандартных подходов, заключений



и прежнего опыта. Этот метод используется также в процессе мышления, для того чтобы пересмотреть привычные способы действий.

Метод отстранения в данном случае служит тем же целям. Важно уйти от традиционных походов к дизайну и уже на первых шагах изменить направление мышления («Как я собираюсь решать эту задачу? Попробуем сделать наоборот»). Новое направление, полученное с помощью отстранения, можно затем развивать чисто логическими методами.

Метод альтернатив можно использовать на всех уровнях. Мы можем избрать альтернативное отношение к конечной цели дизайна или к его элементам (какие материалы можно применить в данном случае?). Занимаясь поиском альтернатив, важно очень точно определять фиксированные точки; в противном случае, изменяя один элемент, мы можем нарушить всю систему.

Концепции можно использовать двумя способами. Во-первых, можно непринужденно «поиграть» с концепциями уже на начальной стадии мышления. Во-вторых, по мере продвижения к цели полезно выкристаллизовать концепции, полученные в ходе работы. От концепций можно затем перейти к конкретным идеям. Без этой обобщающей стадии можно потеряться в массе деталей и отдельных проблем.

Двухшаговые провокационные идеи полезно испытать на начальной стадии мышления, чтобы найти совершенно новую концепцию дизайна.

Метод случайного слова помогает преодолеть самоудовлетворение. Часто концепции дизайна формируются слишком рано, определяя направление дальнейшего мышления. Освободиться от их влияния довольно трудно. Случайное слово может внезапно открыть перед нами совершенно иную концепцию и показать, что прежний ход мышления не был единственно возможным.

### *Тупиковые ситуации*

Иногда кажется, что творческая мысль зашла в тупик. Мы не можем предложить ни одной новой идеи, вновь и вновь возвращаясь на одно и то же место. Кажется, все возможные подходы исчерпаны. Бывают ситуации,

когда из тупика не удастся выбраться длительное время. В таком положении можно оказаться при решении любой специфической задачи.

Самый простой и эффективный способ выбраться из тупика — метод случайного слова. Он немедленно дает мыслям новое направление. Даже в том случае, если это направление совершенно нереалистично, барьер преодолен и мы можем двигаться дальше.

Можно также применить метод отстранения, причем отстранение должно относиться не к предмету мышления, а к самому мышлению. Например, мы можем отстраниться от того свойства, которое неизменно возвращает нас на исходные позиции и которое мы считаем неразрывно связанным с конечным результатом (ПРО, мы не должны заботиться о том, чтобы люди были счастливы).

Можно использовать метод прядения нити (в его активном варианте). Он основан на том же принципе, что и метод случайного слова.

### *Ситуации «чистого листа»*

В отличие от предыдущего случая, когда вы все время возвращались в начальную точку мышления, в ситуациях «чистого листа» вы не знаете, с чего начать.

Отправную точку можно получить с помощью среза.

В тех случаях, когда известны основные требования к результату, можно воспользоваться методом прядения нити, как в пассивном, так и в активном режиме.

Разумеется, в данном случае прекрасно показывает себя метод случайного входа, поскольку он вообще не связан ни с какими предварительными условиями. Метод не нужно ограничивать исключительно словами. В качестве случайного входа можно использовать объекты, чтение, посещение выставок и т. д.

### *Проекты*

Реализация проекта, в отличие от решения творческой задачи, более связана с квалификацией и знаниями, чем с творчеством. Тем не менее готовность применить к проекту творческие методы часто окупается сторицей.

Важно хорошо представлять себе общую цель проекта и отдельные промежуточные цели. Эти объекты фокусирования должны относиться к области мышления, а не к конкретным действиям по реализации проекта.

Вызов позволяет избежать шаблонов традиционного мышления, связанного узкими рамками прошлого опыта и прошлых заключений.

Веер концепций — классический пример мышления, направленного на достижение. С помощью веера можно определить и исследовать новые объекты фокусирования (как можно применить для транспортировки воду?).

Провокационный метод отстранения можно применить к стандартному способу реализации проектов данного типа. Как принято поступать в таких случаях? Что произойдет, если поступить наоборот?

Ряд требований, полученных методом прядения нити, позволяет определить различные походы к выполнению проекта. Метод лучше использовать в его «пассивном» варианте (позволяя идеям «проявиться» самостоятельно).

В реализации любого проекта важно помнить об основных концепциях. Концепции можно изменить, улучшить или найти более эффективные способы их реализации.

Хороший результат можно получить просто прилагая творческое усилие ко всему проекту в целом или к отдельным его фрагментам. Вот почему так важно точно определить фокусирование.

К проектам применимы также многие замечания, относящиеся к дизайну и решению творческих задач.

### *Конфликт*

Для конфликтных ситуаций характерны споры, выяснение отношений, столкновение интересов. Ни одна сторона не хочет уступать. Обычно разрешение конфликта связано с применением силы, давлением и страхом. Очень немногие (и меньше всего непосредственные участники конфликта) догадываются о том, насколько проще можно решить спорный вопрос с помощью творческого мышления.

Основной метод в данном случае — поиск альтернатив. Этот поиск касается не только альтернативного восприятия всего конфликта в целом, но и каждого его аспекта и действия. Как мы воспринимаем этот поступок другой стороны? Нельзя ли воспринять его иначе? Существуют альтернативные способы выражения мнения, альтернативные ценности и интересы, альтернативные позиции. Четкое представление фиксированных точек помогает легче и точнее определять альтернативы.

Очень важна творческая пауза. Вместо того чтобы набрасываться на обидчика с кулаками, стоит немного подождать. То, что казалось вам угрозой, может оказаться хорошей возможностью.

Процесс вызова в данном случае должен относиться не к противоположному лагерю, а к собственному мышлению. Почему нужно воспринимать ситуацию именно таким образом? На самом ли деле это так важно? Не оказались ли мы в ловушке временной, вынужденной или любой другой традиционности? Каковы крайние позиции (поляризация «или-или»)? Как можно определить ключевые факторы? Являются ли они на самом деле ключевыми?

Метод отстранения схож с методом вызова. Его также следует применять к собственному мышлению. Если условия дискуссии приемлемы, его можно использовать совместно с другой стороной (ПРО, нет никакой необходимости в том, чтобы устанавливать фиксированный режим работы).

При разрешении конфликтов нужно уделить достаточно внимания концепциям ценности. Способность воспринимать различные концепции ценности — основа успешного разрешения конфликта. Как только нам удалось уяснить их для себя, можно попытаться найти способы их удовлетворения. Нужно также понять концепции действия и давления, для того чтобы изменить их или заблокировать. Ошибочно думать, что все факторы конфликта известны нам заранее, как фигурки в шахматной игре, и нам остается только выбрать верный ход.

Срез можно использовать как в самом начале разрешения конфликта, так и на более поздних его стадиях.

Он позволяет сделать остановку и помедлить, дав возможность родиться новым идеям.

Как и в предыдущих случаях, метод случайного слова помогает выйти из тупика и найти новую линию мышления. При благоприятном стечении обстоятельств (когда обе стороны сотрудничают в разрешении конфликта) метод случайного слова можно применять совместно.

### *Перспективы (моделирование будущего)*

Как правило, мы создаем картину будущего, анализируя текущие тенденции. Иногда, однако, бывает необходимо представить себе будущее, «оторванное» от настоящего. Для этого может потребоваться творческий подход.

Очень хороший способ создания независимой модели будущего — срез. Он произвольным образом соединяет в нашем сознании различные факторы. Можно создавать несколько срезов, относящихся к одному и тому же или к различным случаям фокусирования. При этом важно не лукавить, создавая срез, отражающий уже имеющиеся у нас идеи. Можно облегчить себе задачу, вытянув элементы среза наугад.

Для создания независимой модели будущего прекрасно подходят все без исключения двухшаговые провокационные методы (преувеличение, полная противоположность, искажение, метод воздушных замков). Эти провокационные идеи помогают нам нарушить непрерывность времени.

Полезны также провокационные идеи отстранения в сочетании с анализом концепций. Мы рассматриваем существующие концепции и их возможное продолжение в будущем, а затем отстраняемся от всей концепции целиком или от некоторых ее аспектов (ПРО, мы не должны работать ради денег).

Можно оставить концепцию без изменения, но найти альтернативный способ ее осуществления (например, альтернативный стиль работы). При этом важно точно определить фиксированные точки.

Наконец, метод случайного слова может указать нам на такие возможности, которые нельзя получить больше никаким другим способом. Эти возможности нужно

исследовать как самостоятельно, так и в сочетании с факторами, полученными с помощью других методов.

Процесс вызова можно использовать на любой стадии мышления, относя его к самому мышлению.

### *Стратегия* ..

Создание стратегии — сложный процесс, включающий область проблем, возможностей, задач, перспектив и конфликтов. Все эти разнообразные факторы должны быть увязаны с помощью дизайна. В создании стратегии важное значение имеют информационное обеспечение и анализ тенденций, возможностей и вероятных ответных действий. Творчество необходимо для введения новых концепций, для придания стратегии гибкости и подготовки запасных вариантов.

Разумеется, важно помнить о цели стратегии в целом и об отдельных ее промежуточных целях. Какова основная цель стратегии? Чего мы хотим добиться?

Для того чтобы избежать ловушки прошлого опыта и установившихся взглядов, важен вызов. Он помогает также изменить стиль мышления в организации. Можно подвергнуть вызову любые предположения о будущем и о возможных реакциях на наши действия, любые ограничения, наложенные законодательством, системой ценностей или уровнем развития технологии. Этот метод можно применить к заключениям типа «или—или» (или низкая стоимость, или высокая эффективность). В создании стратегии всегда принимают участие несколько взаимосвязанных концепций (блок концепций). Разобрав каждую концепцию по отдельности с помощью метода вызова, можно затем снова собрать их воедино и получить в результате новую, усовершенствованную стратегию.

Всегда есть возможность найти альтернативные стратегии, альтернативные концепции и альтернативные способы действий. Существуют различные взгляды на будущее. Здесь особенно важно, прежде чем начать поиск альтернатив, назначить фокусные точки.

При создании стратегии концепции играют гораздо более важное значение, чем идеи. Если концепция

ошибочна, никакая идея не сможет вдохнуть в нее жизнь. Все идеи, полученные в процессе создания стратегии, нужно трактовать как способ осуществления той или иной концепции.

Если нам удалось получить достаточное количество концепций, можно построить из них веер. Такая организация мышления позволит понять более общие стратегические направления. На этом этапе можно также опуститься на уровень идей и рассмотреть конкретные способы реализации концепций.

Метод отстранения можно применить к общему стилю мышления, принятому в данной организации или в целой отрасли. Провокационные идеи этого типа можно также применять к существующим формулировкам стратегии.

Если мы хотим получить радикально новые идеи, нам следует применить двухшаговые провокационные идеи и метод искажения в особенности.

### *Планирование*

Многое из того, что было сказано в отношении перспектив, дизайна, проектов и стратегии, относится также и к процессу планирования. Хотя планирование в большей степени связано с нормальным логическим мышлением, все же и здесь полезно попытаться найти лучшие идеи, применив методы нестандартного мышления.

На каждом этапе планирования можно применять метод поиска альтернатив. К одной и той же цели можно продвигаться различными маршрутами. Можно по-разному распределить контрольные точки или использовать провокационные альтернативы («Что случится, если мы поступим таким образом?»).

К плану в целом или к отдельным условиям его осуществления можно применить метод вызова. Должны ли мы воспринимать существующие ограничения как неизбежность? На самом ли деле эти ключевые факторы так важны?

Провокационные идеи отстранения можно использовать как для создания новых концепций, так и для того, чтобы проверить существующий план на гибкость

(ПРО, наши действия не привели к изменению потребительского спроса).

Любая попытка радикально изменить план требует применения двухшаговых провокационных идей. Они способны радикально изменить наше восприятие ситуации и тем самым изменить план действий.

Итак, мы получили достаточно ясное представление о том, как и в каких ситуациях лучше всего применять различные методы нестандартного мышления. Подведем краткий итог.

*Метод фокусирования:* служит для определения и изменения творческого фокусирования. Позволяет найти альтернативные определения фокусирования. Позволяет выделить подфокусы.

*Метод вызова:* служит для пересмотра традиционного мышления. Позволяет взглянуть «со стороны» на ход мышления, наметившийся во время творческого сеанса, и на внешние факторы мышления (мнения, ограничения и т. д.).

*Альтернативы:* метод позволяет найти различные варианты действий и различные способы связи с фиксированными точками. Метод можно применять на всех уровнях — от наиболее общего до детального.

*Веер концепций:* метод систематизированного поиска различных способов действий с помощью выявления концепций. Особенно полезен в мышлении, направленном на достижение.

*Концепции:* целенаправленное внимание к концепциям. Стремление выделить и выкристаллизовать концепцию. Готовность постоянно возвращаться от конкретных идей к более общим положениям, лежащим в их основе. Метод полезен во всех ситуациях, связанных с концепциями.

*Метод отстранения:* применим в тех же ситуациях, что и творческий вызов. Метод отстранения превращает вызов в провокационную идею. Полезен в отношении существующих методов действий и привычного мышления. Может быть применен к текущему творческому процессу.



*Двухшаговые провокационные методы:* как правило, используются для того, чтобы получить радикально новый подход к проблеме или радикальное изменение всей системы. Это самые провокационные из всех провокационных методов. Метод воздушных замков, кроме того, хорош в ситуации «чистого листа». Двухшаговые провокационные методы чаще всего применяются ко всей системе в целом.

*Случайный вход:* позволяет получить свежие идеи в любой ситуации. Используется в ситуациях «чистого листа». Помогает выбраться из тупиковых ситуаций. Позволяет найти дополнительные варианты в тех случаях, когда несколько идей уже получены с помощью других методов.

*Срез:* используется на начальной стадии мышления для формирования начальной идеи. На продвинутой стадии мышления служит для того, чтобы сформировать идею на основании уже проделанной работы.

*Метод прядения нити:* полезен в тех случаях, когда нам известен ряд требований к конечному результату. Его можно использовать пассивным способом (когда идеи проявляются как бы сами собой) или активным, когда возникновение идеи «форсируют», выбрав из списка несколько требований. Этот вариант применения метода сближает его с методом случайного слова.

## ШЕСТЬ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ШЛЯП

Я сознательно не касался метода шести шляп, потому что он является скорее каркасом, основой для мышления в целом в рамках целого коллектива. Мы редко применяем его как узкий инструмент творческого мышления. Зеленая шляпа обращается непосредственно к творческому мышлению, но она не диктует нам, какой конкретный метод следует использовать. Это может быть всего лишь творческая пауза или попытка найти альтернативы. Можно применить и другие творческие

методы. Основная ценность зеленой шляпы состоит в том, что она освобождает пространство для творческого усилия.

Ценность желтой шляпы состоит в том, что она направляет мышление в сторону поиска ценности и осуществимости идей. Она поддерживает «новорожденную» идею конструктивным вниманием. Можно попросить человека, настроенного против идеи, найти в ней достоинства и способы ее осуществления.

Очень важный аспект метода шести мыслительных шляп — возможность ограничить применение черной шляпы. К ней обращаются только в определенные моменты, для того чтобы оценить идею и найти ее слабые стороны.

Таким образом, метод шести шляп составляет каркас для творческого усилия.

Иногда этот метод можно применять почти так же непосредственно, как и другие мыслительные инструменты. В этом случае я рекомендую следующую последовательность применения шляп.

*Белая шляпа:* информационная база. Что мы знаем?

*Зеленая шляпа:* альтернативы, предположения и идеи.

*Желтая шляпа:* осуществимость, выгоды и ценность идей.

*Черная шляпа:* трудности, опасности, проблемы и узкие места.

*Красная шляпа:* интуиция и эмоциональное восприятие идей.

*Синяя шляпа:* заключение.

## Сбор урожая

Фермер засеял поле зерном, но когда пришла пора снимать урожай, он убрал в закрома только четвертую часть. Три четверти поля остались несжатыми. Именно так большинство творческих людей поступают с плодами своего мышления.

Сбор урожая, как и творческое фокусирование, одно из самых слабых мест творческого мышления. Возможно, это происходит потому, что оба процесса кажутся слишком простыми и очевидными. В них нет ничего экзотического или необычайного, поэтому большинство людей почти не обращают на них внимания. На самом деле оба процесса важны ничуть не меньше, чем большая часть «блестящих» аспектов творческого мышления.

Как правило, начав использовать творческие методы, мы стремимся лишь к тому, чтобы получить новую и практичную идею, которую можно было бы выгодно реализовать. Мы ищем эту волшебную идею. Мы узнаем ее с первого взгляда и выбрасываем все остальное, что попадает в наши сети во время творческого сеанса.

Человеку, впервые наблюдающему за птицами в бинокль, трудно понять, что интересного находят в этом занятии орнитологи и натуралисты. Но со временем он начинает различать особенности поведения. Он начинает понимать язык птиц. Зрелище, прежде казавшееся утомительным, становится захватывающим.

Неискушенный зритель смотрит на картину художника. Картина может понравиться ему или нет. Представим, что этот человек начал посещать лекции по изобразительному искусству. Спустя некоторое время, рассматривая ту же картину, он заметит гораздо больше: композицию, способ нанесения мазков, отношения светотени, колорит и т. д.

Для того чтобы замечать определенные явления, нужна тренировка. Без этого мы не увидим даже того, что

находится прямо перед нами. Для того чтобы без потерь собрать плоды творческого мышления, нужно научиться их различать. Нельзя срывать одни лишь «блестящие» идеи и отбрасывать все остальное. Это означало бы огромную трату энергии и ресурсов.

Каждый сеанс творческого мышления имеет по крайней мере три цели:

1. Найти «блестящую» идею.
2. Найти новые идеи, которые можно было бы использовать после доработки.
3. Создать банк концепций и идей, возможно, не применимых в настоящий момент, но обогащающих наше мышление. К этим идеями и концепциям можно будет вернуться в будущем, при решении похожей (или даже совершенно иной) задачи.

Человек, не умеющий снимать урожай, полностью игнорирует вторую и третью цель.

Для того чтобы не упустить ничего, что может оказаться полезным, можно делать в процессе творческого сеанса заметки или записывать ход обсуждения на магнитофон. Можно мысленно бегло повторить пройденный путь стараясь выделить определенные моменты рассуждений. Таким образом мы можем извлечь и записать все ценное, что родилось в процессе творческого сеанса.

Хорошим подспорьем в процессе сбора урожая может быть своего рода перечень или каталог, куда мы вносим собранные плоды. Отдельные позиции перечня могут пересекаться, и иногда вы можете задуматься о том, к какой позиции отнести тот или иной «плод». Это не так важно; цель перечня — обратить наше внимание на те или иные результаты, независимо от того, в какую ячейку мы их поместили.

Я проиллюстрирую позиции перечня примерами, взятыми из решения задачи о детской игровой площадке.

### *Специфические идеи*

Это конкретные идеи, реализацию которых можно начать немедленно. К этой группе относятся не только «блестящие» идеи — мечта всех и каждого, но и все

идеи, способные принести быструю и очевидную пользу. Это традиционный итог творческого сеанса.

Вот некоторые специфические идеи, рожденные в процессе решения задачи об игровой площадке:

- кафе для родителей;
- разметка на земле или асфальте для новых игр;
- четкое разделение возрастных групп.

### *Мимолетные идеи*

Эти идеи отброшены в процессе мышления как непригодные, но все же они отражают концепции или процессы, которые могут иметь для нас определенную ценность. Мимолетные идеи — это всего лишь иллюстрации или примеры.

В нашей задаче к числу таких идей можно отнести:

- боксы для игры в кубики;
- игра, в которой команды толкают или перекатывают тяжелый блок через площадку;
- уголок изобретателей.

### *Идеи-зародыши*

Идея-зародыш — это лишь начало идеи. Мы чувствуем в ней потенциал, но для того, чтобы она начала приносить пользу, ее нужно растить и развивать. Этим идеи-зародыши отличаются от мимолетных идей, поскольку в предыдущем случае мы не стремились развивать их дальше.

Примеры идей-зародышей о детской площадке:

- семь частных компаний спонсируют детскую площадку, один раз в неделю каждая;
- заключается контракт с творческими группами для разработки детских игр;
- яркая униформа для игровой площадки.

### *Прямые концепции*

Это концепции, возникшие в процессе обсуждения. От них можно затем перейти к конкретным идеям или остаться на уровне концепций. И в том, и в другом

случае мы фиксируем рождение концепции. Сделать это не так просто, как может показаться. Часто мы склонны не замечать ценность концепции, считая, что основная задача творческого мышления — рождение идей. При этом мы теряем очень важный итог творческой работы.

Концепции детской площадки:

- основной элемент игровой площадки — сами дети;
- место общения;
- игра воспитывает умение работать в команде;
- гибкое (многофункциональное) использование пространства.

### *«Возвратные» концепции*

Это концепции, которые не были выделены непосредственно в процессе обсуждения. Их получили сознательным усилием, на основании идей или мимолетных идей. Это обращение к уровню концепций может быть сознательно сделано в процессе творческого сеанса, но оно непременно должно присутствовать на стадии сбора урожая. Поэтому очень важно пересмотреть все идеи, возникшие в процессе обсуждения, и попытаться перейти от них на концептуальный уровень. Концепции могут сливаться с идеями. Очень важно выделить их и представить именно как концепции.

При обсуждении задачи о детской площадке были получены следующие «возвратные» концепции:

- спонсирование коммерческими структурами;
- дети вносят собственные новшества;
- образование команд;
- структуры для новых игр.

### *Направления*

Различие между концепциями и направлениями описано в главе, посвященной вееру концепций. Направления — это просто концепции очень широкого диапазона или наиболее общий подход к ситуации. Поэтому

концепции и направления могут пересекаться. Это не так важно. Важна общая направленность усилий, а не их словесное определение.

Направления, выделенные в задаче о детской площадке:

- вовлечение;
- игра с другими;
- гибкость.

### *Потребности*

Иногда в процессе мышления могут проявиться четкие потребности. Например, потребность найти способ превратить какую-либо концепцию в практическую идею или определить концепции, соответствующие данному направлению.

«Нам необходимо найти способ сделать это».

Определение потребностей, сформировавшихся в процессе мышления, — важная часть творческого процесса.

Выявление недостатка — первый шаг в его ликвидации.

Потребности, выявленные в процессе решения задачи о детской площадке:

- потребность в ненавязчивом руководстве;
- потребность в новых способах формирования команд;
- потребность в способах разделения возрастных групп;
- потребность в способах привлечения коммерческих структур.

### *Новые объекты фокусирования*

Новые творческие объекты фокусирования могут очевидно следовать из выявленных потребностей. Даже в этом случае их стоит выделить в отдельную категорию. Впоследствии их можно предложить личности или группе в качестве самостоятельной задачи.

Новые творческие объекты фокусирования, сформировавшиеся при решении задачи о детской площадке:

- командные игры для детских площадок (фокусирование на области действия);
- способы организации команд (фокусирование на цели);
- привлечение коммерческих организаций (фокусирование на области действия).

### *Изменения*

Творческому мышлению свойственна гибкость. Перед нами постоянно открываются новые линии мышления, новые возможности. В какой-то момент обсуждение может пойти в совершенно ином направлении. Эти переломные точки нужно замечать и фиксировать.

Мне кажется, мы изменили прежнее направление и теперь разрабатываем новую линию.

Вначале наша точка зрения на этот вопрос была иной. Теперь мы смотрим на это по-другому.

В обсуждении задачи о детской площадке были отмечены следующие изменения:

- место для индивидуальных игр — место для командных игр;
- место для традиционных игр — место для новых игр;
- место, не связанное с коммерческим интересом — привлечение коммерческого интереса.

### *Основная мысль (изюминка)*

Последний пункт перечня — основная мысль идеи, ее «изюминка». Она относится ко всей сессии в целом. Ценность определения основной мысли состоит в том, что в следующий раз вы можете не возвращаться к этой теме, а постараться разработать другое направление. Например, если цель творческого сеанса состояла в том, чтобы найти причину промаха, то будущая сессия может быть более конструктивной. У каждой творческой



сессии должна быть только одна основная мысль, даже если в обсуждении были и другие интересные моменты.

Основная мысль творческого сеанса, посвященного детской площадке, — «новые подходы к детским центрам».

Издатели журналов утверждают, что, для того чтобы найти нового подписчика, нужно потратить в четыре раза больше времени и средств, чем нужно для того, чтобы удержать прежнего. Что-то подобное можно сказать и в отношении сбора урожая. Выбрать идею или концепцию, уже отмеченную однажды, гораздо легче, чем изобретать их заново. Поэтому этот этап творческого мышления так важен, хотя на первый взгляд может показаться, что он утомителен и лишь отнимает время. Кроме того, часто во время сбора урожая рождаются совершенно новые интересные идеи и концепции.

Выработав навык сбора урожая, вы научитесь внимательнее относиться к тому, что происходит в процессе мышления. Вы сможете отмечать и записывать определенные моменты на бумаге. Это позволит вам получать результат уже в процессе мышления. Например, если вы заметили смену концепций, то можете сознательно попытаться найти идеи для осуществления этой концепции.

Способность замечать новые направления в ходе мышления может привести к попытке исследовать новые направления (как в веере концепций). Концепции, полученные на основании «мимолетных» идей, могут открыть совершенно новую линию мышления. Сознательно отмечая новые фокусные точки, мы можем попытаться найти идеи, относящиеся к этим фокусированиям.

Итак, процесс сбора урожая — это не только заключительное описание мыслительной сессии, но и ее неотъемлемая часть. Как опытный натуралист замечает малейшие детали поведения птиц, так и вы начнете наблюдать искусственным взглядом за ходом собственных мыслей, замечая то, что прежде ускользало от вашего внимания.

# Толкование идей

---

Целенаправленное применение методов и инструментов нестандартного мышления привело к созданию ряда идей. Как поступать с ними дальше?

Некоторые идеи имеют очевидную ценность. Их можно применить немедленно или, по крайней мере, испытать на пригодность. Следовательно, после того как такая готовая идея получена, можно приступить к ее оценке, сравнивая с идеями, полученными другими методами (анализ, логика и т. д.). Но как поступить с остальными идеями?

Эта глава посвящена толкованию идей, недостаточно зрелых для того, чтобы можно было от их создания перейти непосредственно к окончательной оценке. Над ними нужно еще потрудиться. В этой главе я на время отставляю в сторону концепции. Сейчас нас интересуют только идеи. Если в процессе мышления мы создали одну или несколько концепций, то переходим от них к идеям. Как можно воплотить эти концепции в жизнь? Если нам удастся ответить на этот вопрос, мы обращаемся к идеям и работаем с ними. Если нет, мы пока откладываем концепцию.

## НЕМЕДЛЕННЫЙ ОТКАЗ ОТ ИДЕИ

Прежде всего следует избегать слишком быстрого отказа от идей. Как правило, такой быстрый отказ происходит в том случае, если мы прибегаем к идее ограничения реального мира. Если идея не вписывается в эти ограничения, мы можем поддаться искушению и сразу отказаться от нее. Это преждевременное применение черной шляпы следует подавлять, надевая желтую шляпу и прилагая дополнительные «зеленые» усилия. Время для оценки еще не пришло. В данный момент нужно продолжать развивать и отстраивать идею.

Существуют магические слова, способные на корню зарубить зарождающуюся идею. Эти слова — «то же самое».

Эта идея предлагает нам то же самое, что мы делаем сейчас.

В том, что вы предлагаете, нет ничего нового.

Мы уже пробовали нечто подобное, и у нас ничего не вышло.

Слова «то же самое» кажутся безобидными, но на самом деле они безжалостно убивают идеи. Они внушают нам, что родившаяся мысль не заслуживает внимания; не стоит тратить на нее время, потому что это вообще не новая идея. При этом даже не делается попытки опровергнуть осуществимость или ценность идеи. Даже наоборот, она может быть признана вполне хорошей, но не новой. Мне приходилось наблюдать, как простое замечание такого рода убивало в зародыше очень хорошие идеи. Они почти беззащитны от подобных нападков.

Иногда эти убийственные слова используют искренне и человек на самом деле не может увидеть различие между существующей и предлагаемой идеей. Но чаще всего их произносят сознательно те, кто уяснил себе: лучший способ избавиться от новых идей — сказать, что они вовсе не новы.

Если взглянуть на идеи с общего уровня концепций, то можно сказать, что многие идеи сходны между собой. Например, лошадь похожа на самолет, потому что и то, и другое — метод перемещения из пункта А в пункт Б. Кредитная карточка, банковская карточка и чек — одно и то же, потому что все они являются способами замены бумажных денег. Поддавшись влиянию этих опасных слов, мы потеряем массу ценных и полезных идей.

Итак, никогда не произносите этих слов и не поддавайтесь их влиянию, занимаясь поисками новых идей. Если идея кажется чересчур похожей на уже существующую, сфокусируйте внимание на различии (один из методов перехода). Даже если это различие составляет всего один процент, сфокусируйтесь на этом одном проценте.

## ПРИДАНИЕ ИДЕЯМ ФОРМЫ

Нормальный процесс дизайна связан с определением всех требований и ограничений, а также с поиском идей, «вписывающихся» в эти ограничения. Поэтому ограничения изначально присутствуют в процессе поиска идеи.

Нормальный процесс оценки использует ограничения как своего рода фильтр. Сквозь него проходят лишь те идеи, которые приемлет система ограничений.

В творческом процессе, напротив, мы используем ограничения как инструмент формирования идеи, придания ей более подходящей формы. Это активный созидательный процесс. Из аморфного куска глины, помещенного на гончарный круг, получается прекрасная ваза. Обработка придает идеям нужную форму.

Эта идея слишком дорогостоящая. Как сделать ее дешевле?

В настоящем виде эта идея незаконна. Есть ли способ привести ее в соответствие с законом?

Пока что эта идея неприемлема. Как можно видоизменить ее?

Это неплохая идея, но у нее слишком много слабых сторон. Можно ли сделать ее менее уязвимой?

Мы видим, что во всех этих случаях совершается сознательное и активное формирующее усилие. Мы пытаемся видоизменить полученную идею таким образом, чтобы она соответствовала ограничениям внешнего мира. Время от времени можно также подвергать вызову эти ограничения.

Если идею не удастся привести в соответствие с внешними ограничениями, в этом случае она остается в резерве. К ней можно будет вернуться позже.

## ПОДГОНКА

Эта операция связана не столько с ограничениями внешнего мира, сколько с доступными ресурсами. Выбор фасона зависит от ткани. Можно ли видоизменить идею так, чтобы она соответствовала доступным ресурсам? Крупные компании могут позволить себе один способ

реализации идеи, но более мелкие, возможно, должны действовать иначе.

Нужно ли помнить о доступных ресурсах с первых шагов? Можно предположить, что слишком рано обременяя себя заботой о доступных ресурсах, мы ограничиваем наше мышление и можем упустить ценные направления. С другой стороны, с самого начала имея определенное представление о наших возможностях, мы можем быть уверены, что движемся в практическом направлении. Это помогает нам уже в процессе мышления формировать и выбирать нужные альтернативы. На собственном опыте я убедился в том, что полезно помнить о доступных ресурсах с самого начала, но нельзя лишь на основании этих соображений отвергать идеи или закрывать направления мышления. Они должны лишь подсказывать нам наиболее верный путь.

## УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН

У каждой идеи есть наиболее сильные места — ее «мускулы». Они могут проявляться в выгодах, которые предлагает идея, или в ее необычности и привлекательности, или в легкости реализации. Важная часть толкования идей связана с определением этих сильных сторон и поиском способов, как сделать их еще сильнее. Это не общий процесс, касающийся идеи в целом. Это попытка повысить коэффициент полезного действия основного движущего момента идеи. Например, главное достоинство идеи о ресторане как месте для пикников под крышей — низкая себестоимость услуг. Не нужно содержать штат поваров, не нужно заботиться о закупке продуктов и т. д. Благодаря этому больше денег можно потратить на другие стороны обслуживания — оформление, транспорт и др.

Сильная сторона идеи может быть слишком односторонней, предлагая явные выгоды поставщику или потребителю. Если выигрывает поставщик, часть его выгод нужно передать потребителю; в противном случае достоинство может превратиться в недостаток.

Усовершенствование идеи касается только ее достоинств. Мы пытаемся сделать их еще более эффектив-

ными. Не имеет значения, насколько удачной может показаться идея, ее можно сделать еще лучше. Это может показаться излишним, но на самом деле стремление полностью использовать потенциал идеи заслуживает похвалы.

Идею бесплатного телефона с рекламной вставкой можно усовершенствовать, введя на панели дополнительную кнопку, позволяющую перейти в «нормальный» режим разговора по желанию абонента.

## УСИЛЕНИЕ СЛАБЫХ МЕСТ

Если здание начинает где-то проседать, вы укрепляете фундамент. Так же обстоит дело и с идеями. Теперь мы фокусируем внимание на самых слабых местах идеи и думаем над тем, как их укрепить. Слабое место — это не столько существующий недостаток или промах, сколько место возможной неудачи или беспокойства в будущем.

Слабость идеи может заключаться в ее сложности или чувствительности к изменению внешних условий. Трудность восприятия идеи также может быть ее недостатком. В этих случаях допустимо наложить на идею небольшой «макияж», чтобы привлечь к ней внимание.

Слабость идеи отдельно стоящего экзаменационного компьютера, на котором любой студент сможет в любое время проверять свои знания, состоит в том, что в него придется заложить огромное число вопросов с тем, чтобы они не повторялись. В противном случае студент сможет запомнить правильные ответы и отвечать не думая. Этот недостаток можно преодолеть, комбинируя вопросы по методу случайных чисел. Количество вопросов может быть ограниченным, но количество комбинаций — огромным. С другой стороны, можно возразить, что студент, запомнивший правильные ответы на вопросы, волей-неволей достаточно овладел предметом.

Полезно проверить идею, мысленно поставив ее в условия слабой мотивации. Творческие люди часто убеждены в том, что потребители идеи воспримут ее с тем же энтузиазмом, что и создатели. Все происходит как раз наоборот. Новая идея — это всегда беспокойство, риск, лишние хлопоты для всех, кроме автора.

Поэтому для потребителя идеи важно с самого начала знать, «что он с этого будет иметь».

Другим важным источником слабости идей могут быть конфликты с существующими идеями и сложности переходного периода. Можно ли облегчить восприятие новой идеи или реализовать ее постепенно, по этапам?

## ПЕРЕДАЧА ИДЕИ

Кто будет принимать решение о реализации идеи? Кто будет ее воплощать? Кого следует привлечь на свою сторону?

Если недооценить значение этих вопросов, самая замечательная идея может оказаться мыльным пузырем. Возможно, нужно всего лишь небольшое усилие, чтобы изложить идею в нужной форме или преподнести ее в нужном контексте. Нужно подчеркнуть выгоду идеи тем, кому она адресована. Идеи не существуют как изолированные формы, в отрыве от внешнего мира. Они всегда связаны с людьми, а у них есть свои нужды и стремления. Искусный повар отлично знает, что самая вкусная пища может показаться непривлекательной, если она некрасиво сервирована.

Как я уже говорил, есть идеи, внутренняя логика которых быстро становится очевидной и понятной. Такие идеи всегда очень привлекательны, и их не нужно защищать или доказывать. В большинстве своем, однако, новые идеи связаны с риском. Должно пройти некоторое время, прежде чем они докажут свое право на существование. Как уменьшить риск нового предприятия? Нельзя ли реализовать сперва пробный проект, чтобы в дальнейшем опираться на его результаты? Можно ли повысить мотивацию привлеченных людей таким образом, чтобы они почувствовали свою причастность к идее? Быть может, следует подчеркнуть, как престижно быть первопроходцем?

## СРАВНЕНИЕ

Я уже писал о том, что западная традиция основана на поиске недостатков. Недостатки служат основанием для

создания альтернатив. Восточная (японская в том числе) традиция создает альтернативы, не касаясь существующего порядка. Лишь после того как другие возможности найдены, они сравниваются с принятым методом. Сравнение — очень важный момент процесса мышления и любой оценки вообще. С его помощью определяется ценность новой идеи по отношению к старой, а также сравнительная ценность новых идей.

Сравнение может быстро и наглядно продемонстрировать преимущества и недостатки идеи. Может оказаться, что новая идея, хорошая сама по себе, все же не сулит явных преимуществ по сравнению со старой.

Каковы моменты различия? Каковы моменты сходства? Имеем ли мы дело с различными концепциями или это всего лишь разные способы осуществления одной и той же концепции? Является ли различие принципиальным или всего лишь косметическим?

Казавшаяся сильной идея после сравнения может обнаружить свои слабые стороны. Может оказаться, что ее видимые преимущества основаны лишь на надеждах, предположениях и идеальных условиях. Любая хорошая идея должна пройти тест на сравнение, чтобы мы могли убедиться в неоспоримости ее преимуществ. Самый сильный пробный камень — уникальность выгоды. Идею можно считать отличной, если она обеспечивает нам преимущество, недостижимое ранее.

Очень часто, стремясь убедить окружающих в ценности идеи, прибегают к беглому сравнению ее с другими родственными идеями. Это хороший и оправданный прием, но все же для полной оценки идеи к ней нужно применить максимальные требования. Построить машину менее шумную, чем предыдущие, — это не то же самое, что построить бесшумную машину.

## ПРОСЧЕТЫ И НЕДОСТАТКИ

На этом этапе толкования идей мы обращаемся непосредственно к просчетам и недостаткам. Мы намеренно поместили рассмотрение недостатков почти в самом конце «перечня». К этому моменту процесс трактовки



идеи выявил новые слабые места. С другой стороны, некоторые просчеты уже ликвидированы на стадии усиления слабых мест и на стадии передачи. В любом случае в данный момент мы располагаем полной картиной недостатков, просчетов и проблем, присущих данной идее.

Как поступить с этими проблемами? Нужно ли применять к ним обычный логический подход или определять новое творческое фокусирование и начинать все сызнова?

Если идея содержит серьезный недостаток, который не удалось преодолеть, возможно, от нее лучше сразу же отказаться. Следует ожидать, что все остальные недостатки будут немедленно выявлены на стадии окончательной оценки новой идеи. Люди способны отказаться от больших выгод, которые сулит новая идея, если это требует от них дополнительных усилий. Но они не хотят идти даже на небольшой риск, связанный пусть с небольшими, но очевидными недостатками идеи. Баланс между выгодой и недостатками гораздо легче улучшить, уменьшив количество недостатков, чем повысив выгоду. Люди по своей природе склонны избегать риска и ошибок. Никто не станет осуждать вас за то, что вы упустили хорошую возможность. Но не каждый поймет вас, если вы согласитесь с идеей, имеющей очевидные просчеты.

В этот момент к месту черная шляпа. Новая идея исследуется вдоль и поперек для того, чтобы отыскать в ней все существующие и возможные просчеты и проблемы. Какие трудности могут возникнуть в изменившихся условиях? Какой элемент системы может дать сбой? Какое неожиданное событие может повлиять на осуществление идеи?

Позитивное и творческое мышление почти на исходе. Настало время для негативного внимания. Нужно выявить все недостатки идеи. Затем совершается последнее творческое усилие, направленное на преодоление этих недостатков. Это можно сделать, модифицировав идею таким образом, чтобы обойти проблемы, либо целенаправленно применив творческие методы.

## ПОСЛЕДСТВИЯ

Это последний шаг процесса толкования. Каковы последствия внедрения идеи? Что произойдет, когда она станет привычной?

Для оценки последствий мы можем применить пошаговый анализ, а также более широкий взгляд на будущее.

Что случится сразу после внедрения идеи?

Что случится спустя некоторое время?

Что случится, когда идея станет привычной?

Что случится в отдаленном будущем?

Реальная шкала времени зависит от сущности идеи. В мире моды отдаленное будущее может означать промежуток времени в полгода. Для новой электростанции отдаленное будущее измеряется десятилетиями.

Исследование последствий может выявить новые просчеты и слабые места. Все это — неотъемлемая часть процесса толкования идеи. Анализируя будущее, мы можем столкнуться с неизвестными факторами или белыми пятнами. Возможно, нам придется разработать несколько альтернативных сценариев. Реакция конкурентов является в этой задаче неизвестным, но мы можем предположить несколько вероятных вариантов. Нужно учесть также различные условия, в которых будет развиваться новая идея. Нужно предусмотреть запасные варианты и способы модификации идеи.

## СПОСОБНОСТЬ К ПРОВЕРКЕ

Оценка того, насколько хорошо новая идея поддается проверке, не входит непосредственно в процесс толкования. Тем не менее это свойство повышает качество идеи. Такое свойство — это как бы встроенный инструмент тестирования, который повышает привлекательность идеи на стадии окончательной оценки. В некоторых случаях идею можно и нужно сознательно модифицировать, наделив ее этим качеством.

Некоторые идеи невозможно подвергнуть предварительному исследованию. В этом случае нужно намеренно

увеличить внутреннюю гибкость идеи таким образом, чтобы ее можно было модифицировать в зависимости от внешних реакций. В этом случае идею можно будет совершенствовать на ходу, в процессе использования.

## ОКОНЧАТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА

Когда завершен процесс трактования, идею можно выпустить на волю, где ее ожидает окончательная оценка. Мы сделали все что могли. На стадии окончательной оценки станет ясно, выдержит ли наша идея конкуренцию в борьбе за внимание, время и ресурсы. Ключевые элементы окончательной оценки — это осуществимость, выгоды, ресурсы и соответствие.

## Формальный итог

Существует мнение, что дисциплина, структура и формальные методы не имеют ничего общего с творчеством. Так думают, как правило, те, кто воспринимает творчество как освобождение от всяческих ограничений и блуждание в потемках в надежде, что раньше или позже вас посетит вдохновение. Действительно, случайное вдохновение долгое время приносило человечеству свои плоды. Но теперь пришла пора подняться на новую ступень — к целенаправленным и систематическим методам творчества.

Позвоночник рыб имеет очень четкую структуру. К нему подходит ряд мышц, каждая из которых снабжена нервными волокнами. Рыба свободно плавает в море. Чем лучше структура, тем больше свобода передвижения. Даже у медуз имеется некоторое подобие скелета. В одном из разделов книги я уже писал о различии между ограничивающими структурами и структурами, расширяющими степень свободы.

Структура и дисциплина во много раз повышают эффективность творческого поиска. Без них мы можем полагаться лишь на удачу.

Для понятия дисциплины творчества характерны следующие аспекты.

### *Время*

Вы назначаете (для себя или для других) определенное время, для того чтобы применить конкретный метод или творческое фокусирование. Вы ограничены во времени. Если срок достаточно короткий, сознание приучается работать быстро. Дисциплина времени совершенствует концентрацию и способность направлять все внимание на выбранную цель. Практика обучения в школе показала, что, когда ученикам дается мало времени на решение творческой задачи, они показывают

чудеса производительности. Но когда времени достаточно, они лишь топчутся на одном месте. Дисциплина времени, к тому же, освобождает мыслителя от необходимости искать «блестящую» идею. Человек просто делает все, что в его силах, и прекращает поиск, когда время истекло.

### *Фокусирование*

Дисциплина фокусирования имеет исключительное значение. Творческие люди часто вызывают нарекания тем, что не желают заниматься предложенной им задачей. В данный момент их привлекает поиск «блестящей» идеи, относящейся к другому случаю фокусирования. Настоящее творчество предполагает умение концентрироваться на той задаче, которую нужно решать в данный момент. Нет ничего проще, чем переключаться с одного фокусирования на другое в течение творческой сессии, потому что одна идея тянет за собой другую, увлекая человека в более интересном направлении. Важно не поддаваться этому соблазну и постоянно возвращаться к тому же фокусированию. Дисциплина фокусирования, возможно, наиболее важная.

### *Методы*

Каждый метод отличают собственные формальные действия (шаги), которых нужно придерживаться неукоснительно. Если вы избрали метод провокационных идей, в этом случае вы должны начать с выдвижения самой провокационной идеи. Затем вы совершаете переход, формируете и уточняете новую идею. Хотя отдельные шаги могут пересекаться, каждый из них нужно совершать целенаправленно и формально. Нельзя подменить метод общим «провокационным» отношением и надеяться при этом на получение результата. Творческие люди часто говорили мне, насколько эффективнее они работают, когда применяют методы формально и систематически. Новизна и оригинальность полученных при этом идей часто поражают их самих.

## Итог

Любое творческое усилие заканчивается определенным результатом. Я уже говорил о том, что этот результат нужно тщательно обобщить и обработать. К нему нужно относиться так же формально и дисциплинированно, как и к самому процессу творческого мышления. Люди, имеющие богатый опыт коллективного поиска идей, знают, что в начале сессии идеи с легкостью приходят в голову и легко запоминаются. Но по мере того как мозг утомляется, идею нужно «зацепить» и формально выразить на бумаге, иначе она потеряется и может больше не вернуться. Хотя в момент обсуждения такой формализм может показаться излишним, но он необходим, если мы хотим не упустить ничего ценного из творческого мышления.

## ИТОГ

В каком виде можно представить результат творческой сессии?

Во-первых, всегда необходимо четко повторять цель задачи. При этом также следует упомянуть тип фокусирования. Для фокусирования на цели это, возможно, не так важно, потому что его тип ясен уже из самого определения, но в случае фокусирования на области действия тип должен быть обозначен.

Следующий шаг — это формальное изложение концепции. Основная концепция может возникнуть как прямой продукт творческого мышления, но гораздо чаще первыми возникают идеи. Затем делается попытка перейти от идеи к концепции, лежащей в ее основе. Это определение концепции очень важно, потому что позже может оказаться, что именно концепция, а не идея, имеет для нас большую ценность.

Последний шаг — формальное изложение идеи или идей. Все идеи излагаются по отдельности, даже в том случае, если они кажутся похожими или отличаются лишь в деталях. Например, если вы решили использовать в качестве вознаграждения «деньги» или «дополнительное свободное время», эти две идеи должны быть изложены по отдельности.

Полезно использовать начальные фразы типа «Идея заключается...», «Концепция заключается...» Это может показаться излишним, но они помогают предельно четко выразить конечный результат, выявить суть. Такой формализм повышает ценность конечного результата.

*Фокусирование:* фокусирование на цели заключается в том, чтобы разгрузить движение транспорта в городах.

*Концепция:* концепция состоит в том, чтобы вознаграждать тех людей, которые могли бы въехать в город на автомобиле, но не сделали этого.

*Идея:* идея состоит в том, чтобы вознаграждать тех автомобилистов, которые оставляют свои машины на окраине. Таким владельцам можно было бы выдавать льготные талоны на бензин. Такие периферийные стоянки могли бы принадлежать нефтяным компаниям.

Из этого примера видно, насколько важно точно выразить концепцию. Если бы я написал: «Вознаграждение людей за то, что они не въехали в город», — это могло бы означать вознаграждение всех тех, кто имеет автомобили, но никогда не ездит на них в город. Нет никакой необходимости быть краткими и афористичными в выражении концепций и идей. Гораздо лучше быть предельно точными. Совершенно бесполезно пытаться выразить мысль единственным словом в надежде, что тот, кто его прочтет, сможет заглянуть в ваше сознание и прочесть ваши мысли. Лучше излагать свою мысль так, как будто вы объясняете ее совершенно постороннему человеку. Излишняя краткость может ввести в заблуждение.

*Фокусирование:* фокусирование на области действия, относящейся к ресторанам.

*Концепция:* концепция заключается в том, что клиенты ресторана едят из собственных тарелок.

*Идея:* тарелки клиента хранятся в ресторане. На тарелках можно изобразить логотип фирмы или инициалы клиента. Клиент может приглашать в ресторан друзей, партнеров и угощать их из сво-

ей посуды. Таким образом ресторан приобретает постоянных посетителей.

В данном случае мы видим, что к выражению идеи прибавляется выражение ее ценности. Нужно ли это делать? Да, за исключением тех случаев, когда ценность явно выражена в самой идее. Не обязательно излагать ее слишком подробно, но ценность должна быть понятной любому человеку. В случае необходимости ценность может быть изложена отдельно: «Ценность состоит в...»

*Фокусирование:* фокусирование на цели заключается в том, чтобы повысить потребление пива.

*Концепция:* концепция заключается в том, чтобы увеличить число подходящих случаев для того, чтобы выпить пиво.

*Идея:* идея состоит в том, чтобы сопоставить пиво (или его определенные сорта) с определенной пищей, например с жареным цыпленком или рыбой.

*Ценность:* ценность состоит в том, что пиво начнут покупать в супермаркетах женщины, совершая закупки продуктов. Категория потребителей пива возрастет за счет женщин и подростков. К тому же, возрастет количество подходящих случаев для того, чтобы выпить пиво.

Здесь основная ценность идеи заключается в ней самой. Однако полезно изложить также дополнительные выгоды. (В случае, если мы решаем изложить отдельно дополнительные выгоды, основная ценность идеи также повторяется.)

*Фокусирование:* фокусирование на цели заключается в том, чтобы решить проблему нехватки патрульных полицейских на улицах города.

*Концепция:* концепция состоит в том, чтобы привлечь горожан к сотрудничеству с полицейскими.

*Идея:* идея состоит в том, что горожане сообщают обо всех подозрительных людях и фактах в полицию.

*Ценность:* первое достоинство идеи состоит в том, что многократно улучшается надзор за правопо-



рядком. Второе — бдительность граждан будет действовать на потенциальных преступников как сдерживающий фактор.

Может показаться, что такое формальное и бюрократическое изложение творческого итога излишне, но оно приносит пользу. Идеи и концепции воспринимаются более серьезно. Результат творческого сеанса закрепляется на бумаге. Легче воспринимается ценность идей и концепций.

Нужно ли представлять в таком виде все без исключения идеи и концепции, возникшие в процессе творческого мышления? Для того чтобы ответить на этот вопрос, нужно провести четкое различие между личным итогом и публичным итогом. Личный итог — это сбор урожая. Результат же, предназначенный для обнародования, должен содержать только достаточно зрелые идеи и концепции. При этом следует учитывать характер аудитории. Не всегда можно предлагать необычные или «мимолетные» идеи. Иногда лучше ограничиться лишь теми, которые сулят бесспорную выгоду.

Формальное изложение итога помогает выявить суть идей и концепций.

## *Группа или личность*

**Т**

Кто эффективнее использует инструменты нестандартного мышления — группа или личность? Я уже обращался к этому вопросу в первой части книги и вернусь к нему вновь.

Любой из инструментов можно использовать в индивидуальном творчестве. Это важно понимать, потому что укоренившаяся традиция мозгового штурма создает ложное впечатление, что творчество — всегда коллективный процесс.

Традиционно цель группы состоит в том, чтобы быстрый обмен идеями между ее членами стимулировал мышление. Систематические инструменты позволяют сделать это, не прибегая к группе. Например, провокационные методы устанавливают провокационную ситуацию, на которую сознание вынуждено ответить. Таким образом, человек создает стимул самостоятельно. В этом состоит одно из основных достоинств слова «ПРО».

Людям нравится работать в группе. Часто у человека создается впечатление, что в группе он достигает гораздо большего. Для самостоятельной работы нужны самодисциплина и хорошие навыки творческого мышления. Но группа работает очень медленно.

Когда люди работают в команде, им приходится тратить время на диалоги. Когда кто-то один говорит, другие должны слушать. Часто приходится объяснять одно и то же несколько раз, пока каждый уяснит суть идеи. Часто трудно удержаться от искушения подурачиться, чтобы вызвать смех товарищей. Коллективный поиск можно вести только в одном направлении.

Личность может разрабатывать несколько направлений одновременно. Не нужно никому ничего объяснять и не нужно никого выслушивать. Можно работать над «безумной» идеей до тех пор, пока она не обретет смысл. В группе это почти невозможно.

На практике польза коллективного поиска идей может заключаться в том, что все члены группы чувствуют свою причастность к идее. Если идея рождена совместно, каждый член группы будет более охотно воплощать ее в жизнь.

С другой стороны, личность может заниматься поиском творческих идей где угодно и когда угодно. Нет необходимости созывать группу или назначать время очередной мыслительной сессии.

Мой опыт показывает, что личность гораздо эффективнее генерирует идеи и чаще открывает совершенно новые направления мышления. Группа может более эффективно разрабатывать начальную идею. Члены группы могут обогатить идею и направить ее в неожиданное русло. Несомненным достоинством коллектива является его совокупный опыт.

Хотя все методы могут использоваться индивидуально, они могут также применяться и совместно. Например, группа может решить общими усилиями построить веер концепций. Группа может выбрать метод случайного слова и затем перейти от него к созданию новых идей. Все это можно делать в обычном режиме обсуждения.

— Провокационная идея — «автомобиль ПРО песок». Какие новые идеи могут возникнуть на основании этого сопоставления?

— Песок замедляет движение машин — возможно, новая идея должна заключаться в этом?

— Песок — это пляж. Люди сами находят себе место на пляже. Возможно, мы должны найти способ, при котором владельцы автомобилей сами выбирают место на стоянке. Это должен быть стихийный способ хорошей организации мест на стоянке.

— Для меня песок — это множество мелких частиц, элементов. Из этого можно предположить «балловую» систему доступа на стоянку, при которой учитываются потребность в автомобиле, старшинство, льготы и т. д.

— Автомобиль оставляет на песке следы. Можно предположить использовать на стоянке глубокие колеи, чтобы водители двигались предписанным маршрутом и не пытались сократить путь.

— Мне нравится идея доступа по очкам. Если вы некоторое время не пользуетесь стоянкой, то получаете дополнительные очки. Каждый въезжающий на стоянку впервые получает определенное количество баллов. За каждое последующее использование стоянки баллы отнимаются. Благодаря такой системе автомобилисты будут пользоваться стоянками как можно реже и только тогда, когда это на самом деле необходимо.

— Я не совсем это имел в виду.

— Я знаю. Но это другая идея, которая возникла как отклик на вашу.

Мы видим, как групповое обсуждение позволяет идеям взаимодействовать. Если бы члены группы работали сами по себе, возможно, каждый из них продолжал бы разрабатывать собственное направление.

## КОМБИНАЦИИ

Хороший результат может принести сочетание индивидуального и группового творческого мышления. Этот подход позволяет взять все лучшее от обоих подходов. Личность способна открывать новые направления мышления, а группа может более эффективно разрабатывать предложенные идеи. Существуют различные способы использования комбинаций.

### *Прерванная сессия*

Сессия начинается с совместного обсуждения проблемы, чтобы определить фокус и разработать несколько стартовых идей.

Затем используются методы нестандартного мышления. Участники группы работают параллельно, выбирая методы по своему усмотрению. Как правило, на это отводится от двух до четырех минут. Если предполагается использовать веер концепций, можно увеличить отведенное время до десяти минут.

Можно предоставить каждому разрабатывать идею с самого начала.

Самостоятельно установите провокационную идею отстранения и затем используйте ее для поиска идеи.

Другой подход заключается в том, чтобы установить для всей группы начальные условия.

Провокационная идея: ПРО, в ванной комнате нет водопроводного крана. Дальше работайте самостоятельно.

Например, группа может выдвинуть ряд двухшаговых провокационных идей. Затем одна из них выбирается в качестве рабочей, и каждый из членов группы работает над ней самостоятельно.

Группа может предложить фиксированную точку для прямых альтернатив, после чего каждый самостоятельно занимается поиском альтернатив, относящихся к этой фиксированной точке.

Если члены группы не обладают достаточными навыками применения инструментов, лучше установить общие для всех начальные условия поиска. Если в сессии принимают участие опытные мыслители, лучше позволить им самостоятельно определить стартовые условия.

По истечении времени, отведенного для самостоятельной работы, участники сообщают полученные результаты. Каждому отводится на это примерно три минуты. Затем начинается обсуждение предложенных идей. Группа должна не просто понять и принять высказанные идеи, но постараться развить их и улучшить.

Когда дискуссия начинает затухать, предлагается новый метод и все повторяется сначала.

Каждый этап индивидуальной работы основан на применении определенного инструмента. Участники группы используют этот инструмент формально и целенаправленно.

Этап совместной работы характеризуется тремя аспектами:

1. Обратная связь группы с каждым ее членом. Совместная генерация начальных условий поиска.
2. Обсуждение и дальнейшее развитие предложенных каждым идей.
3. Прямое коллективное использование методов нестандартного мышления.

### *Метод сэндвича*

Каждому участнику группы сообщают творческое фокусирование. Это может быть сделано на вводном собрании, в частной беседе или по почте. Затем каждый работает над идеей самостоятельно примерно в течение недели. Если участники сессии еще не обладают достаточным опытом работы с инструментами, начальные установки могут содержать конкретную провокационную идею.

По истечении назначенного срока созывается творческая сессия, на которой каждый излагает полученные результаты. Суть идеи должна быть изложена устно, даже если автор сформулировал ее письменно. Каждому отводится на это десять минут. Затем группа обсуждает и развивает предложенные идеи.

Итог групповой сессии служит материалом для следующего этапа индивидуальной работы. Теперь каждый участник группы может развивать дальше собственные идеи, обсуждавшиеся в группе, или работать с любой другой из предложенных идей и концепций. В конце отведенного периода (это может быть еще одна неделя) каждый предоставляет полный отчет или итог творческого мышления. Это не должен быть отчет об итогах групповой сессии. Туда следует вносить лишь те моменты, которые привлекают данного участника группы. На основании отдельных отчетов подводится общий итог работы группы. Его можно довести до сведения участников. Заключительное групповое собрание возможно, но не обязательно. Если предполагается, что группа будет развивать предложенные идеи и дальше, то заключительное собрание необходимо, для того чтобы обсудить итог совместной работы и выбрать из многих идей одну или две.

Одно из преимуществ комбинированных методов работы (индивидуальная и групповая) заключается в том, что люди начинают более уважительно относиться к чужим идеям. Если человек знает, что ему предстоит публично высказать собственную идею, он будет более конструктивен по отношению к чужим.

Другое преимущество комбинированных методов — максимальная отдача от каждого участника группы.

При использовании чистого метода работы в группе кто-то может отсидеться в уголке или ограничиться критикой чужих идей. Индивидуальный этап работы заставляет каждого совершить творческое усилие и представить результат. При этом также повышается мотивация для развития творческих навыков. Когда люди работают совместно, кому-то может показаться, что его творческий потенциал достаточно высок и не нуждается в развитии. Нужно только сидеть и ждать, пока идея не осенит его. Но если перед человеком поставлена конкретная задача, которую нужно решить с помощью конкретного метода, ему приходится побеспокоиться о том, чтобы развить в себе навыки нестандартного мышления.

# Применение

— Первая часть книги касалась природы, логики и значения творческого мышления.

Во второй части описывались систематические инструменты нестандартного мышления.

Последняя часть книги посвящена вопросам практического применения творческого мышления.

Некоторых читателей, возможно, заинтересует вторая часть книги, потому что они хотят повысить свой творческий потенциал. Думаю, найдутся и такие, которые хотят понять, что такое творчество, даже в том случае, если они не собираются развивать собственные творческие способности. Им понравится первая часть. Третья часть адресована тем, кто связан с организацией труда в коллективе и хочет внедрить творческие методы работы в своей организации.

Формальные методы нестандартного мышления — отдельный предмет, рассказывающий о том, как можно генерировать новые идеи по мере необходимости. Но для того чтобы применить творческое мышление в организации, нужна определенная структура. В противном случае люди предпочтут действовать прежними методами. Как бы ни были хороши инструменты творчества, если их не использовать, они не принесут пользы.

В третьей части раскрывается также различие между творчеством повседневным и преднамеренным.

Рассматривается проблема представления творческих методов в организации, поскольку это тонкий вопрос, требующий внимательного и осторожного подхода.

В организации должен быть человек, «ответственный» за коллективное творческое усилие. Кто должен выполнять эту функцию?

Далее в книге описываются некоторые формальные структуры для применения творческих методов в организации, рассматривается вопрос обучения творческим



методам и применение инструментов нестандартного мышления в некоторых стандартных ситуациях, приводятся схемы для индивидуальной работы и группового творчества.

Наконец, даются некоторые указания относительно того, как оценить полученные идеи.

Сведения, приведенные в этой части книги, основаны на многолетнем опыте. Тем не менее в каждой корпорации формируется особая культура, на которую большое влияние оказывает личность руководителя. Никогда нельзя дать гарантию того, что методы работы, приемлемые в одной организации, окажутся столь же эффективными в другой. Очень многое зависит от того, кто и как их внедряет.

Важно помнить, что применять творчество на практике не так просто, как может показаться. Без хорошей организации и руководства оно может превратиться во второстепенную забаву типа сеансов мозгового штурма, не оказывающую заметного влияния на общую эффективность труда.

Значение творчества огромно, и оно еще более возрастет в будущем. Не менее важно серьезное отношение к применению творчества на практике.

## *Повседневное творчество/ преднамеренное творчество*

—  
Различают два обширных и обособленных способа применения творчества. Во-первых, оно может быть обычным атрибутом любого действия, связанного с мышлением, и применяться практически в любой ситуации естественно, без каких-либо формальных и целенаправленных усилий. Это «повседневный» вариант. Помимо этого, можно выделить преднамеренное творчество, применение которого вызвано определенной потребностью. В этом случае мы прилагаем формальные и целенаправленные систематические методы нестандартного мышления, чтобы найти новые идеи для удовлетворения этой потребности.

### ПОВСЕДНЕВНОЕ ТВОРЧЕСТВО

Люди, от природы наделенные творческим даром, утверждают, что их творчество относится к первому типу. Это естественное свойство их обычного мышления. Они обращаются к нему так же просто, как переключают передачу в автомобиле. Творчество и конструктивность — характерная особенность мировоззрения таких людей. Это готовность искать новые идеи самостоятельно и замечать интересные мысли, высказанные другими. Некоторые основные черты такого «естественного» творчества можно сопоставить с методами целенаправленного нестандартного мышления.

#### *Творческая пауза*

Готовность удивляться. Готовность прервать гладкое течение действий или мышления, чтобы задать себе вопрос: «Есть ли альтернатива?», «Нужно ли делать это так и только так?», «Где это можно применить?» Творческая пауза приходит во время беседы или чтения. Это просто пауза, и ничего больше. Она не так специфична, как фокусирование.

### *Вызов*

Это ключевой момент повседневного творчества. Должны ли мы делать это так, как мы делаем? Есть ли лучший способ? Попробуем взглянуть на это внимательнее.

Очень важно помнить, что вызов — это не критика. Как только вызов приобретает критический характер, он перестает быть принадлежностью творчества. Постоянный критицизм разрушителен и неприемлем. Творческий вызов — это готовность признать, что возможны другие способы действий и эти способы могут сулить нам определенные преимущества. Творческий вызов не ищет недостатки, а лишь предполагает, что существующий метод — не всегда самый лучший.

Вызов включает в себя паузу. Это момент удивления, когда мы задаем себе вопрос о том, почему мы делаем то, что мы делаем, именно так, а не иначе. Он также связан с анализом традиционности. Не обусловлен ли привычный способ действий историческими причинами? Не связан ли он требованиями других людей или обстоятельств?

Вызов — это легкая неудовлетворенность и вера в то, что существуют возможности для изменения к лучшему.

### *Зеленая шляпа*

Мыслительный настрой, который возникает у людей, когда они надевают зеленую шляпу, имеет много общего с повседневным творчеством. Зеленую шляпу можно надеть незаметно для других. Но можно также сознательно обратиться к собеседникам или участникам собрания с просьбой достать зеленые шляпы. Это означает призыв к совершению творческого усилия, призыв не замыкаться на одной идее и постараться найти альтернативные решения.

### *Простое фокусирование*

Фокусирование обладает большей целенаправленностью, чем творческая пауза или вызов. Это определение творческой потребности: «Я хочу найти новые идеи,

относящиеся к... (область или цель)». Можно определить фокусирование и отложить его «впрок». Можно даже определить фокусирование как таковое, без намерения работать над ним в дальнейшем. Умение назначать фокусирование — важное свойство повседневного творчества.

Само сознание, что нечто определено как «творческое фокусирование», приведет к тому, что вы ненамеренно станете обращаться к этому вопросу. Это также часть повседневного творчества.

### *Альтернативы*

Поиск альтернатив — самый очевидный пример проявления повседневного творчества. Иногда этот поиск неизбежен и продиктован внешними обстоятельствами. В этом случае «естественное», повседневное творчество помогает расширить диапазон поиска, не ограничиваясь теми решениями, которые сразу приходят в голову, и не вдаваясь в излишние подробности. Оно побуждает человека искать необычные варианты, и в этом заключается, пожалуй, его основное достоинство.

Труднее сделать паузу, чтобы оглядеться в поисках альтернатив в том случае, если явные проблемы, трудности и потребности отсутствуют. Этот аспект поиска альтернатив тесно связан с творческой паузой, вызовом и простым фокусом. Для него характерна готовность искать в любом явлении возможность улучшения.

### *Провокационные идеи*

Когда культура творчества прочно укореняется в организации, провокационные идеи становятся элементом повседневного творчества. Люди начинают использовать слово «ПРО» естественно, непринужденно и даже выдвигают очень сильные провокационные идеи (ПРО, лента конвейера движется вверх ногами). Разумеется, такой стиль мышления возможен только в том случае, если человек знаком с методом выдвижения провокационных идей. Тем не менее многим людям, от природы наделенным творческими способностями, свойствен-

но стремление рассматривать «странные» идеи и даже побуждать к этому коллег и подчиненных.

Сюда можно также причислить готовность трактовать любую, даже самую серьезную или высказанную в шутку идею в качестве провокационной.

Провокационная установка мышления имеет две положительные стороны:

1. Из самой неточной или нелепой идеи можно извлечь пользу, применив к ней технику перехода.
2. Выдвижение провокационных идей позволяет «сорвать» мышление с его обычной колеи.

### *Умение слушать*

Умение конструктивно слушать собеседника также можно причислить к особенностям повседневного творчества. Даже в том случае, если сами вы не собираетесь придумывать что-то новое (или думаете, что не собираетесь), то можете помочь рождению ценных идей, поощряя собеседника доброжелательным отношением.

Важно помнить, что «острый взгляд» также является источником творчества. Как я уже говорил ранее, это умение различать потенциал чужих идей и помогать в раскрытии этого потенциала.

Сюда можно отнести также развитие общей творческой культуры организации и поощрение творческого отношения и творческого поведения сотрудников.

Несложно описать характер и составляющие повседневного творчества, но как повысить его «коэффициент полезного действия» и значение в большом коллективе? Для этого существуют три возможных пути.

### *Повышение чувствительности*

Когда люди начинают понимать природу, логику и значение творчества, они уделяют ему больше внимания. Такого рода повышение чувствительности лучше всего достигается с помощью внутренних семинаров, адресованных главным образом верхнему звену руководителей. Такие семинары должны охватывать как можно больше людей из числа организаторов, а не ограничи-

ваться избранным кругом. Однажды я проводил занятия в фирме «KLM», на которых присутствовали все ее шестьдесят руководителей — все без исключения. Семинар для фирмы «Дюпон» охватывал 1300 сотрудников. Другим, менее эффективным методом повышения чувствительности, могут служить видеокассеты с записью семинаров.

Мой опыт убеждает, что, если руководство фирмы и основная масса руководителей среднего звена принимают в развитии творчества непосредственное участие, оно очень быстро распространится среди сотрудников и станет неотъемлемой частью внутренней культуры организации. К сожалению, попытки распространить творчество с помощью энтузиазма небольшой группы редко оказываются успешными.

### *Обучение*

Я подробнее остановлюсь на этой теме позже. Повседневное творчество можно стимулировать, обучив штат формальным методам нестандартного мышления. Понимание природы этих методов изменяет отношение человека к творчеству даже в том случае, если он не использует эти методы систематически и целенаправленно.

Обучение сотрудников можно и нужно постоянно совершенствовать. В качестве минимального уровня можно предложить освоение метода шести мыслительных шляп, поскольку он просто и понятно вводит понятие творчества с помощью зеленой шляпы.

### *Программы и структуры*

Такие программы, как «Непрерывное совершенствование», «Всеобщее управление качеством» или «Удовлетворение нужд потребителей», могут стимулировать творческое отношение в организации. Программы такого рода направлены на усовершенствование и поощряют изменение стиля мышления. Кроме того, обучение творчеству может входить в них как составная часть.

Такие структуры, как советы по качеству и схема внедрения рациональных предложений, также могут

повысить общий творческий потенциал, хотя это влияние может ограничиться только кругом людей, вовлеченных в принятие решений.

Еще один способ повысить общий творческий потенциал сотрудников — структуры, специально предназначенные для этой цели, такие как «Список творческих целей» и система FAT/CAT<sup>TM\*</sup>. К этой теме я вернусь позже.

Людям свойственно очень быстро воспринимать правила игры, если в нее играют все вокруг. Если они чувствуют, что творчество приветствуется и поощряется, прилагают больше творческих усилий. Это общее стремление следует усиливать, обучая сотрудников методам нестандартного мышления и внедряя другие структуры, оказывающие влияние на творческое поведение.

В идеале повседневное творчество должно стать качеством, присущим всем сотрудникам фирмы без исключения. Творческие навыки полезны всем, кто по роду занятий должен думать хотя бы пять минут в день.

## ПРЕДНАМЕРЕННОЕ ТВОРЧЕСТВО

Преднамеренное творчество связано с определенным фокусом или творческой задачей и, таким образом, с систематическим и сознательным усилием, направленным на создание новой идеи и новой концепции. В данном случае творчество используется как целенаправленный способ получения новых идей. Можно выделить три аспекта преднамеренного творчества:

1. Определение фокусирования или творческой задачи.
2. Создание структуры для целенаправленного применения систематических методов нестандартного мышления.
3. Оценка и реализация итогов нестандартного мышления.

---

\* Торговая марка «Мак-Квейдж групп» (Торонто). Аббревиатура расшифровывается как Fixed Assigned Tasks/Creative Action Teams (Фиксированные назначенные задачи/Команды творческого действия).

### *Определение фокусирования*

Проблемы возникают и проявляются сами собой — их не нужно искать; поэтому область проблемы представляет собой четкое творческое фокусирование. Фокусирование может «проявиться» также в случае явной творческой необходимости. Помимо этого существуют более формальные способы установления творческих задач, такие как программа FAT/SAT™ или «Список творческих целей».

### *Структура для творческого мышления*

Как только творческое фокусирование определено, оно может стать объектом целенаправленного творческого мышления. Это может быть сделано как в одиночку, так и в группе, а также комбинированным способом, описанным ранее. Мыслительная работа может быть организована как в сложившихся структурах, таких как советы по качеству или проблемно-ориентированные группы, так и в специально созданных для этого творческих командах (например, программа FAT/SAT™).

Часто целенаправленный творческий поиск начинается не специально созданная для этого группа, а сложившийся коллектив, который столкнулся с проблемой или осознал ее в процессе обычной работы. В этом случае для решения задач можно организовать систему регулярных творческих сессий, на которых рассматриваются текущие объекты фокусирования.

Структуры для применения творческого мышления будут рассмотрены в одной из следующих глав.

### *Окончательная оценка и реализация*

Группа, создавшая новую идею, может и в дальнейшем работать над ее оценкой и реализацией. В таких случаях процесс продолжается. Если реализацией идеи занимаются другие люди, нужно уделить достаточное внимание процессу «передачи» идеи из рук в руки. Это нужно сделать как можно раньше, чтобы те, кто будет работать над идеей в дальнейшем, чувствовали себя ее соавторами.



Творческие идеи — такой же важный элемент бизнеса и производства, как сырье, технология, патенты, дизайн или энергия. Они существуют и обладают конкретной ценностью, несмотря на то что это всего лишь продукт нашего разума. В конечном счете весь прогресс основан на новых идеях. Даже в том случае, если мы не собираемся использовать идею в дальнейшем, ее нужно трактовать формально, как любой другой продукт. Смысл разжигания пламени заключается в огне, который дарит свет и тепло. Идеи, напротив, имеют ценность, независимо от того, используются они или нет.

Преднамеренное творчество должно быть определенным и целенаправленным. Это касается всех без исключения формальных шагов и стадий создания идеи: определения творческой задачи; структур для применения нестандартного мышления; творческого итога; окончательной оценки и реализации (если идея применима на практике).

Преднамеренное творчество — серьезное занятие, требующее серьезного отношения. Оно связано с волей и мотивацией. Надежда на творческое вдохновение не имеет к нему отношения.

В крупных организациях существуют специализированные группы, работа которых в значительной степени связана с повседневным творчеством (группы дизайна, маркетинга, разработки новых продуктов, создания корпоративной стратегии и др.). В таких видах деятельности потребность в преднамеренном творчестве ничуть не меньше, но люди, по роду занятий связанные с творчеством, часто без энтузиазма относятся к предложению совершить целенаправленное усилие в области выбранного фокусирования. Им кажется, что, поскольку они и так весь день занимаются «творчеством», незачем прилагать для этого специальные методы. Это ошибочный взгляд. Даже самый творческий от природы человек может извлечь большую пользу из целенаправленной природы преднамеренного творчества.

# Список творческих целей

Сравните два альтернативных подхода к творчеству:

Я хочу быть человеком творческим, поэтому развил навыки творческого мышления. Теперь мне нужно осмотреться и выбрать нечто, к чему я мог бы применить свое мастерство.

Передо мной стоит конкретная цель. Я определил для себя творческое фокусирование и хочу найти в данной области несколько новых идей. Что мне надо для этого сделать?

В первом случае все начинается с творческой мотивации и навыков, лишь затем следует поиск достойной цели. Во втором примере есть осознанная и определенная потребность, которая побуждает к поиску способов создания новых идей.

Разумеется, второй подход предпочтительнее. Лучший способ развить творческие навыки и мотивацию — применить их к острой и определенной потребности. В этом случае творчество из предмета роскоши превращается в необходимость. Удивительно, но люди часто предпочитают другой подход.

Я уже не раз говорил о значении фокусирования в творческом мышлении и готов повторять это снова и снова. Фокусирование важно по двум причинам:

1. Умение сосредоточиться на явлениях, на которые никто другой не обратил внимания, позволяет создавать новые ценные идеи с минимальными усилиями.
2. Четкое определение творческого фокусирования повышает эффективность действия систематических инструментов нестандартного мышления.

На своем опыте я убедился, что назначение творческого фокусирования — слабое место многих руководителей. Большинство из них верят, что мышление необ-

ходимо лишь для решения проблем. Их не нужно искать, потому что они заявляют о себе сами. Мысль о том, что нужно заняться поиском проблем или определением творческого фокусирования, кажется им странной и эксцентричной. Поэтому первое, что нужно сделать, если мы хотим внедрить творчество в культуру организации, — развить навыки определения области творческих потребностей. Для этого нужен список творческих целей.

Список творческих целей — это формальное перечисление тех областей, в которых нам необходим творческий подход. Он содержит определения творческих объектов фокусирования или творческих задач.

### *Составление списка творческих целей*

1. Составление списка может быть хорошим практическим упражнением для учебной группы. В этом случае членов группы заранее вводят в курс дела и просят подготовить к следующей встрече собственные предложения. Затем эти предложения обсуждаются и уточняются. На их основе создается окончательный итог — список творческих целей, состоящий приблизительно из двадцати пунктов.
2. Можно попросить каждого из сотрудников составить собственный список и отдать его руководителю, который на основании полученных записок сформирует основной список творческих целей.
3. Можно поручить составление списка команде. Члены команды беседуют с коллегами, сотрудниками и постепенно на основании этих бесед составляют список творческих целей, который затем доводится до сведения каждого.
4. Список творческих целей составляет кто-то один, затем передает его другим для оценки, дополнений и изменений.

Список творческих целей может быть адресован отдельному человеку, группе или команде. Можно составить такой список для отдела, филиала или всей орга-

низации. Бок о бок могут существовать одновременно несколько списков, каждый под своим наименованием или номером.

### *Элементы списка творческих целей*

Существует тенденция помещать в список творческих целей исключительно проблемы. В этом случае список превращается всего лишь в еще один перечень проблем. Тем не менее было бы нечестно исключать из него все без исключения проблемы, потому что они также нуждаются в творческом внимании. Лучше всего стремиться к сочетанию элементов четырех типов.

**ПРОБЛЕМЫ.** Все проблемы должны относиться к фокусированию на цели. Как решить эту проблему и преодолеть данное препятствие? В списке действительно сложные и давние проблемы должны перемежаться с относительно легкими и быстро разрешимыми.

Для отбора проблем существуют два критерия:

1. Решение проблемы должно иметь большое значение и, желательно, иметь числовое выражение.
2. Творческое усилие должно быть ключевым в решении проблемы. Это служит мотивирующим фактором к творчеству.

Проблемы не должны иметь сугубо технический характер или изобиловать техническими подробностями, так чтобы над их решением могли работать люди, не связанные непосредственно с данной областью. Специфические проблемы можно помещать только в список творческих целей, предназначенный для определенной профессиональной области.

**УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ.** Определяется область и тип необходимого усовершенствования. Таким образом, этот элемент списка также относится к творческому фокусированию на цели. Как можно ускорить процесс? Как можно сократить количество отходов? Как можно повысить качество? Иногда цель может быть выражена численно. Как можно сократить брак на 50% за

полгода? Критерий для отбора задач усовершенствования похож на критерий отбора проблем. Тем не менее в данном случае даже большее значение приобретает измеримость результатов. Важно показать, что творчество — рабочий инструмент, а не забава. Итак, важно подбирать задачи, имеющие измеримый результат — по крайней мере вначале.

**ПРОЕКТЫ.** Это может быть официальный проект, над которым придется работать в любом случае. Он может родиться как итог творческой мыслительной сессии. Это может быть личный проект. Он может относиться к области изобретений или дизайна. Иногда проект может содержать материи, относящиеся не непосредственно к работе; а, скорее, к рабочей обстановке и отношениям в коллективе. Задачей проекта может являться дизайн новых творческих проектов.

**НАИТИЕ И ВОЗМОЖНОСТИ.** Эта последняя категория в значительной степени связана с фокусом зоны действия. Мы просто по наитию выбираем любую область и приглашаем коллег разработать в этой области несколько новых идей. Такие области могут появиться в результате необычных объектов фокусирования. Их также можно выбрать совершенно случайно. К этой категории мы относим также и «возможности». Любое изменение или создание нового продукта можно рассматривать в качестве области потенциальных возможностей и создания новых творческих идей. Большие возможности сулят также малоисследованные области.

Пример списка творческих целей, показывающий диапазон его элементов.

#### ПРОБЛЕМЫ

Автостоянка слишком мала.

Возрастает количество прогулов.

Очереди в столовой.

У конкурентов более гибкая система ценообразования.

Недостаточное взаимодействие между отделом исследований и отделом маркетинга.

## ЗАДАЧИ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

- Сократить время, которое тратится на совещания.
- Быстрее отвечать на жалобы потребителей.
- Улучшить систему обмена информацией.
- Найти способ более быстрой очистки литейных форм.
- Уменьшить количество царапин на обработанных поверхностях.

## ПРОЕКТЫ

- Организовать ежемесячную экскурсию для пожилых людей.
- Организовать систему обучения творчеству.
- Разработать лучший стенд с образцами.
- Придумать компьютерный стенд.
- Запомнить имена всех сотрудников отдела.

## НАИТИЕ И ВОЗМОЖНОСТИ

- Выключатели электрического освещения.
- Последние пять минут дня.
- Подписи на письмах.
- Использование высокоэластичной резины.
- Привлечение в качестве экспертов любителей-садоводов.

*Использование списка творческих целей*

Список творческих целей можно помещать на доске объявлений и держать на рабочем столе. Уменьшенные копии можно носить в бумажнике. Его можно публиковать во внутренних изданиях совместно с относящимися к нему отзывами и мнениями. Из списка творческих целей можно выбирать позиции для обучения творчеству, а также для сессии формального творческого мышления.

Каждый сотрудник может выбрать для себя подходящую задачу из списка. Отдельные его позиции можно предложить для команд творческого действия (FAT/SAT™).

Список творческих целей не высечен в камне. Его элементы можно изымать или замещать другими. Первый вариант списка может сильно отличаться от его последующих модификаций.

### *Список творческих целей и решение общих проблем*

Многие проблемы хорошо решаются традиционными методами анализа и сбора информации. Некоторые из них к моменту составления списка могут уже разрабатываться другими отделами или группами. Список творческих целей не должен быть полным перечнем всего, что происходит в данный момент в организации. Он должен отражать только те позиции, которые нуждаются в творческом подходе, которые не удалось разрешить традиционным способом. Нужно ограничиться только теми проблемами, где явно выражена потребность в новых идеях.

В список можно также помещать проблемы, для решения которых существуют стандартные подходы, которые по каким-то причинам в данном случае неприемлемы.

Список творческих целей дает лишь краткие указания относительно области фокусирования и творческих потребностей. Те позиции, над которыми предполагается работать в дальнейшем, должны быть описаны подробнее.

По поводу любого пункта списка допустимо задавать вопросы типа «Почему этот элемент помещен в список творческих целей?» Если нельзя достаточно убедительно обосновать потребность в новых концепциях и новых идеях для данного пункта, он изымается из списка.

### *Ценность списка творческих целей*

Список творческих целей имеет ряд различных достоинств.

1. Список может содержать элементы, заслуживающие серьезного творческого внимания. Таким образом, список направляет мышление людей в нужное русло. В итоге мы получаем прямую ценность

- в виде полезных идей, рожденных творческим вниманием.
2. Пытаясь найти позиции для списка творческих целей, люди начинают внимательнее смотреть на окружение и то, что они делают. Со временем у них развивается привычка определять творческие объекты фокусирования. Даже в том случае, если эти объекты фокусирования не отразятся в списке творческих целей, они могут быть использованы иным способом.
  3. Список творческих целей — это напоминание о необходимости творчества. Он помогает воспитывать творческую культуру организации.
  4. Список творческих целей предоставляет конкретные задачи для обучения творчеству и освоения творческих методов. Из него могут черпать задачи команды творческого действия, созданные в рамках программы FAT/CAT™.
  5. Список творческих целей иллюстрирует потребность в творческом мышлении и, таким образом, дает обоснование для обучения творческому мышлению.
  6. Специализированный список творческих целей, относящийся к узкой профессиональной области, позволяет сфокусировать внимание специалистов на реальных творческих потребностях.
  7. Список творческих целей представляет собой «утвержденные» цели для творческого усилия. Значение каждой позиции как цели подтверждено официально.
  8. Список творческих целей — это вызов тем, кто считает себя человеком, творческим от природы. Он служит как бы пробным камнем, на котором они могут показать свое мастерство.
  9. Список творческих целей позволяет найти интересное, увлекательное и захватывающее дело, помогающее отдохнуть от рутины повседневной работы.
  10. Список творческих целей помогает определить как тех, кто от природы обладает высоким творческим потенциалом, так и тех, кто стремится повысить свои творческие навыки.



### *Опасности*

При составлении списка творческих целей следует избегать некоторых подводных камней. Первая опасность заключается в том, что список заполняется «проблемами общего характера», для решения которых достаточно информации и анализа.

Вторая опасность — обилие в списке тривиальных задач. Это может дискредитировать творчество как инструмент для создания оригинальных и нестандартных решений.

Обеих опасностей можно избежать, поставив на страже опытного редактора, который тщательно проверял и формулировал бы все элементы, претендующие на место в списке. Эта крайне важная функция может быть возложена на одного человека или небольшую группу.

## *Представление творчества в организации*

Мы и так делаем все что нужно.

У нас другие, более высокие, приоритеты.

Творчество — это талант. Все, что мы можем сделать, — это пригласить творческих людей.

Мы прекрасно владеем творческими методами.

У нас есть несколько творческих людей.

Позвольте мне рассказать о тех направлениях, которые мы считаем наиболее творческими.

**ТТ**

На семинарах мне часто задают вопросы о том, с чего следует начать представление творчества в организации. Должен признать, что это непростое дело.

Начну с самого легкого варианта. Это тот случай, когда руководитель организации сам является человеком творческим или ясно понимает его необходимость.

В качестве примера можно назвать Сэма Кохлина — главу компании «Киба-Гейджи», Майкла Поцока, руководителя «Шелл», Филадельфия Смита, бывшего руководителя «Дженерал фудз», Гуннара Вессмана, руководителя шведской фирмы «Фармация». Прекрасный пример такого руководителя — Рон Барбаро, президент «Пруденшл». Этот список можно продолжать и дальше. Как правило, личный интерес руководителя к творчеству приводит к тому, что он организует семинар для сотрудников, цель которого — показать природу и логику творчества. Это очень важно, потому что с творчеством связано огромное количество предрассудков и заблуждений. Невозможно избежать этой темы в разговоре о творчестве, и сделать это эффективно можно только в живом общении с аудиторией. Когда Мано Кампоризе, руководитель «Америкэн стэндард», заинтересовался этими проблемами, он организовал серию семинаров для руководящего звена, чтобы каждый руководитель понял, что такое творчество. Хотя на этих семинарах и упоминались инструменты нестандартно-

го мышления, но они были предназначены скорее не для обучения, а для повышения чувствительности к творчеству. Такие вводные занятия очень важны.

Иногда кто-то из руководящих работников посещал мои публичные семинары и заинтересовывался вопросами творчества. Так началось мое плодотворное сотрудничество с фирмой «Дюпон». Дэвид Таннер присутствовал на моих семинарах в Торонто. Затем последовал ряд семинаров для руководителей «Дюпон». Как только они поняли, что речь идет о серьезном и систематическом, а не «безумном» подходе к творчеству, то высказались в поддержку создания Центра творчества, что вскоре и было сделано.

Серьезное представление творчества в организации требует участия лидера. Все руководители могут соглашаться с важностью и ценностью творчества, но не делать ничего для его развития, потому что всегда есть насущные проблемы, которые не оставляют времени для такой роскоши, как творчество. Поэтому сдвинуть воз с мертвой точки может только главный руководитель или кто-то из высшего руководства, взявший на себя роль «лидера процесса» (эта функция будет подробнее рассмотрена позже).

Возможно ли обучить навыкам творческого мышления небольшую группу мотивированных к творчеству людей и затем использовать эту группу как стартовую площадку для распространения творческого подхода в организации? Думаю, это вполне возможно, но в своей практике я не встречался с такими вариантами. Для того чтобы преодолеть реакционное отношение коллектива, нужно иметь талант политика и дипломата. Тем не менее я уверен, что иногда такое случается.

Теоретически легко внедрить творчество как часть любой другой программы по усовершенствованию методов управления, качества продукции или по сокращению затрат, поскольку любая из этих программ требует определенного участия творческого мышления. На практике это не так, потому что мотивация и структура таких программ часто настолько жесткие и ограниченные, что не оставляют места для такой необходимой вещи, как творчество.

Итак, что делать, если в организации нет руководителя, способного взять на себя роль лидера и организатора творческого процесса?

### *Повышение чувствительности*

Самый простой и эффективный способ — провести ряд семинаров по нестандартному мышлению для высшего звена руководящих работников. Можно использовать для этой цели видеокассеты, но этот метод менее эффективен, потому что отсутствует элемент личного общения с аудиторией.

### *Шесть мыслительных шляп*

Этот метод очень быстро завоевывает популярность во многих организациях благодаря своей простоте и эффективности. Схема шести шляп резко повышает конструктивность собраний, совещаний и качество мышления, что служит лучшей его рекомендацией. Хотя метод не относится непосредственно к творческому мышлению, все же он имеет с ним точки соприкосновения. Зеленая шляпа — это непосредственное обращение к творческой мысли, поскольку предоставляет для творчества время и пространство. Она помогает осознать необходимость творчества и необходимость приобретения специальных мыслительных навыков. Кроме того, метод шести шляп ограничивает использование черной шляпы, позволяя обсуждать новые идеи более свободно и продуктивно.

Проще говоря, как только руководители убеждаются в том, что метод шести шляп одновременно прост и эффективен, они начинают больше интересоваться другими техниками мышления. Поэтому представление метода шести шляп может служить в качестве первого шага.

### *Лидер процесса*

Если в организации есть руководитель достаточно высокого ранга, «заболевший» идеей творчества, он может "заразить" остальных и стать лидером процесса.

Это зависит от его (или ее) энергии и политических способностей. Чем быстрее творчество дает осязаемый результат, тем быстрее оно становится частью общей культуры организации.

Лидер процесса необязательно должен обладать исключительными творческими способностями. Гораздо важнее организаторские способности и энергия.

### *Структуры и программы*

Представлению творчества в организации могут помочь структуры (список творческих целей и другие, которые будут описаны позже). Вопрос заключается в том, кто сделает эти структуры приоритетными?

Такие программы, как FAT/CAT™, совместно с целенаправленным обучением творческому мышлению, могут оказать большую помощь в представлении творческого мышления, но первым всегда должно быть стремление. Структуры и программы хороши в тех случаях, когда есть стремление, но нет оригинальной идеи о том, как воплотить это стремление в жизнь.

Пожалуй, труднее всего преодолеть удовлетворенность существующим положением. Руководители многих организаций искренне верят, что они делают достаточно в направлении развития творчества. На самом деле делается совсем мало или ничего. Когда в результате пренебрежительного отношения к творческой инициативе такие организации сталкиваются с трудностями, они начинают искать выход в программах сокращения расходов, поскольку это самый простой и очевидный способ действий.

Самоудовлетворенность — аргумент, говорящий сам за себя. Ни один человек, на самом деле достигший высокой степени мастерства, не считает, что это вершина возможного.

# Ответственность

**Кто отвечает за осуществление программ развития творчества?**

**С кого можно спросить за просчеты и нерадивость?**

Творчество — вещь хорошая, и вряд ли найдется человек, который станет с этим спорить. Но поскольку оно необходимо всем, за него не отвечает никто. Именно по этой причине внедрение творческих методов заканчивается, не успев начаться. Ничто не происходит само собой. Кто-то должен взять на себя управление процессом.

## ЛИДЕР ПРОЦЕССА

Внедрение любого нового продукта невозможно без участия лидера. Это человек, который вкладывает в данный продукт свою энергию и заставляет дело двигаться вперед. Он сражается за идею, в то время как другие в первую очередь интересуются инвестициями в свои проекты. Такой человек способен вдохнуть жизнь в угасающие проекты и поднять упавший дух своих соратников. Без такого человека первое препятствие было бы равноценно провалу.

Именно такой человек нужен для внедрения творчества. Творчество так же хрупко и ранимо, как и любой другой продукт. Оно нуждается в энергии энтузиастов. Оно нуждается в лидере. Именно потому, что его достоинства очевидны для каждого, никто не считает, что его нужно продвигать. Но дело обстоит именно так, потому что люди более склонны обращать внимание исключительно на проблемы и решать их путем анализа и сбора информации.

Сэр Колин Маршалл, руководитель «Бритиш эйрвэйз», много сделавший для радикального изменения стратегии этой фирмы, твердо убежден в том, что руководить творчеством может «назначенный» лидер. Он

утверждает, что без такого официального руководителя нельзя добиться хороших результатов. К его мнению присоединяются многие другие. Нужно, чтобы кто-то нес ответственность за осуществление программы. Нужен кто-то, кому можно задать вопрос:

Для чего нужно творчество?

Как скоро можно ожидать первых результатов?

Как мы можем убедиться в эффективности программы?

Хотя я полностью согласен, что лидера необходимо назначать, я не думаю, что для эффективного руководства достаточно официального статуса. Назначенный «сверху» человек может оказаться не в состоянии вкладывать достаточное количество энергии в проект. Я смотрю на это несколько иначе. Мне кажется, что энтузиазм и одержимость идеей важнее официального назначения, а потому успешно руководить внедрением творчества может человек, которого я бы назвал «лидером процесса». Конечно, в тех случаях, когда назначенный человек обладает достаточной энергией, оба понятия сливаются.

Какими свойствами должен обладать лидер процесса?

Он не обязательно должен отличаться высокими творческими способностями. Очень часто человек, снискавший себе славу человека творческого, оказывается самой худшей кандидатурой на роль организатора. За долгие годы он привык работать в нише собственного таланта и оказывается неспособным руководить людьми. Такой человек часто вызывает у окружающих неприязнь (рожденную из комплекса неполноценности). Часто талантливых людей не воспринимают достаточно серьезно. Они могут с высокомерием относиться к чужим идеям. Именно поэтому лидер процесса должен быть человеком мотивированным и заинтересованным в творчестве, но не обязательно исключительно творческим.

Обязательные качества лидера процесса — энергичность и организаторские способности. Поскольку творчество имеет очень широкий диапазон применения и не ограничено какой-либо одной дисциплиной, не существует единственно верного способа распространения

творческих методов. Поэтому лидер процесса не может сидеть сложа руки, пока события развиваются своим чередом. Он отвечает за каждый шаг на пути вперед.

Лидер процесса должен занимать как можно более высокое положение в иерархии организации, но при этом иметь достаточно времени и энергии. Необходимо, чтобы творчество было представлено на уровне руководства. Кроме того, лидер процесса должен быть очень коммуникабельным человеком, способным наладить тесную связь между различными звеньями организации и отдельными людьми. Он должен обладать даром убеждения, быть хорошим «продавцом идей» и чувствовать меру. Нельзя завлекать в творчество, выдавая слишком поспешные обещания (решить все проблемы за полчаса). С другой стороны, важно уметь убедить людей действовать, а не сидеть сложа руки, ожидая, пока блестящие идеи сами придут в голову.

Лидеру процесса не обойтись без команды единомышленников, и он должен уметь поддерживать в них высокую мотивацию. Представление творчества — работа, непосильная для одного. Это еще одна причина, по которой люди творческие (как правило, предпочитающие работать в одиночестве) не слишком годятся на эту роль.

Кажется, что невозможно совместить все эти прекрасные характеристики в одном человеке. Если такой и найдется, то он будет настолько перегружен работой, что у него не найдется ни минуты лишнего времени. Возможно, на эту роль может подойти кто-то достигший высокого положения в своей области, но не заинтересованный в том, чтобы сделать следующий шаг — стать руководителем фирмы. Он уже вырос из прежних интересов, но не желает подняться на ступень выше. Такого человека могли бы привлечь новые возможности, связанные с распространением творчества. Он мог бы стать идеальным лидером процесса. Такие люди есть во многих организациях. Другим источником могли бы стать молодые честолюбивые люди. Проект внедрения творчества можно поручить подающему надежды специалисту в качестве пробного камня. К тому же, это обеспечит кандидату на роль лидера процесса широкий доступ во все уголки организации.



## МЕНЕДЖЕР КОНЦЕПЦИЙ

Я уверен, что в будущем эта должность будет значиться в штатном расписании любой компании. В условиях обострившейся до предела конкуренции, где высокое качество товара или услуг — всего лишь базовый уровень, единственный путь к достижению успеха лежит в лучших концепциях. В недалеком будущем мы научимся трактовать концепции так же серьезно, как финансы, сырье, трудовые и энергетические ресурсы. Они требуют серьезного систематического внимания. Нельзя просто сидеть и ждать, пока концепция «родится» сама собой. Я обосновал необходимость в формальном создании «концепции исследований и дизайна» в своей книге «Над-соревнование». Менеджер концепций отвечает за сбор, генерацию и развитие новых концепций. Эта роль является ключевой для успеха любой организации. По своим возможностям она далеко превосходит корпоративную стратегию.

В маленькой организации роли лидера творческого процесса и менеджера концепций могут соединяться в одном человеке. В крупных организациях лидер процесса работает под началом и в тесном взаимодействии с менеджером концепций. Задача менеджера концепций — поощрять развитие концепций. Задача лидера процесса — следить за тем, чтобы все сотрудники развивали и использовали навыки творческого мышления.

## ЦЕНТР ТВОРЧЕСТВА

Прекрасным лидером процесса в компании «Дюпон» был Дэвид Таннер, организовавший постоянно действующий Центр творчества. Именно такой серьезный подход к творчеству необходим тем, кто хочет получить от него достаточные дивиденды. Вложение в творчество ничем не отличается от любого другого вложения средств, например в исследования. Единственное различие состоит в том, что творчество обходится намного дешевле.

Вместо того чтобы рассчитывать на талант и энергию нескольких избранных людей, Таннер предложил

приобщить к творчеству всех без исключения сотрудников, а также сформировать структуры для развития творчества как такового.

Центр творчества имеет штат наставников, проводящих занятия по изучению и освоению творческих методов. Кроме того, в его состав входят обученные специалисты «группы поддержки», которые направляют ход собраний и производственных совещаний в конструктивное русло. Если рабочая группа или коллектив нуждаются в создании новой идеи, они приглашают к себе такого специалиста. Он направляет ход собрания, помогая участникам использовать те или иные методы нестандартного мышления. Таким образом члены группы могут использовать даже те приемы, которыми еще не овладели в достаточной степени, попутно совершенствуя свои навыки.

Центр творчества занимается организацией семинаров, собраний, выставок и является основой для развития общей культуры творчества в организации.

Центр творчества имеет очень ясную и определенную область ответственности за развитие творчества в организации.

В качестве предостережения нужно сказать, что создание Центра не решает всех проблем. Центр творчества не может заменить лидера процесса. Он может только поддержать и укрепить его действия. Как только творчество займет прочное место в культуре организации, основной задачей Центра становится поддержание этой культуры на высоком уровне.

Важно, чтобы центры творчества не занимались решением обыденных задач, стремясь таким образом оправдать свое существование. Их роль гораздо шире и значительнее.

Иногда приходится слышать, что центры творчества берут на себя всю творческую работу в организации и отбивают интерес к творчеству у всех остальных. Если Центр действительно пытается решить все творческие задачи организации — это действительно представляет серьезную опасность. Такой подход совершенно ошибочен. Речь идет не о том, чтобы организовать замкнутую изолированную творческую группу. Задача центров

творчества состоит в прямо противоположном — сделать творчество достоянием каждого. При этом они как бы становятся источником энергии для всей организации.

## СЕТЬ

Деятельность лидера процесса и центра творчества должна быть поддержана на местах людьми, обладающими высокой мотивацией для внедрения творчества. В частности, можно выделить два типа таких локальных сетей.

1. Сеть дилеров процесса локального масштаба. Такие люди понимают суть творчества, способны проводить творческие собрания и даже могут обучать небольшие группы. Желательно иметь их в каждом отделе, филиале, группе. Создание и поддержание локальной сети — ключевые элементы общего процесса внедрения творчества. Дилеры могут найтись сами, но лучше выбрать их целенаправленно и пригласить к сотрудничеству.
2. Второй тип сети объединяет людей, которые всегда интересовались творчеством и, возможно, обладают природным творческим даром. Они служат примером для других и являются ценным человеческим ресурсом. Как я уже сказал ранее, эти люди не всегда подходят на роль лидеров процесса, потому что часто не обладают способностями организатора и не заинтересованы в творческой мотивации других. Конечно, обе сети могут пересекаться, но важно различать их как отдельные позиции.

В компании «Дюпон» успешно действуют и развиваются оба типа сетей.

## ОТДЕЛ КАДРОВ

Как только руководство организации начинает понимать, что их главный ресурс — это люди, возрастают значение и престиж отдела кадров. Так и должно быть. В обязанности отдела кадров входит широкий круг воп-

росов, начиная с обучения персонала до организаций отдыха. Люди составляют движущую силу любой организации, поэтому внимание к ним имеет первостепенное значение.

Нельзя ли, в таком случае, просто поручить представление творчества и управление всем процессом отделу кадров? На первый взгляд это может показаться разумным, потому что отдел кадров и так занимается обучением персонала. Более того, обучение творчеству должно вписаться в остальные программы обучения, организуемые этим отделом. К тому же это удобный способ сложить с себя бремя забот: «Поручите это отделу кадров, и пусть они этим занимаются».

На практике отдел кадров всегда чрезмерно перегружен своими непосредственными обязанностями — рутинной работой и представлением таких программ, как управление качеством и обслуживание потребителя. В такой ситуации новая задача станет всего лишь еще одним пунктом в длинном перечне забот. При этом творчество не получит той концентрации энергии и внимания, которые нужны для его успешного внедрения.

Поэтому поручить представление творчества отделу кадров можно только в том случае, если кто-то из ответственных специалистов этого отдела обладает высокой степенью мотивации и имеет достаточно времени и энергии для того, чтобы стать лидером процесса.

В любом случае лидер процесса должен поддерживать с отделом кадров очень тесную связь, потому что обучение персонала — задача, хорошо знакомая этому отделу и относящаяся к его компетенции.

В тех случаях, когда отдел кадров занимается реализацией программ повышения качества, сокращения расходов и др., лидер процесса также должен принимать в этом участие, чтобы в рамках этих программ представлять методы творчества как своего рода «набор инструментов» для решения прикладных задач.

В случае внедрения специальных программ типа FAT/CAT™ отдел кадров может возглавить представление творчества в организации. В этом случае лидер процесса занимается практическим применением полученных в процессе обучения творческих навыков.

Как я уже упомянул в первой части книги, хотя программы повышения качества и непрерывного усовершенствования и требуют творческого внимания, все же творчество имеет самостоятельное значение и его нельзя привязывать к какой-либо конкретной прикладной программе. Вот почему стратегия руководства «Дюпон», выделившего творчество как отдельный, хотя и тесно взаимосвязанный с другими структурами, элемент, кажется мне очень разумной.

## НАСТАВНИКИ

Часто организация, серьезно настроенная на внедрение творчества в культуру организации, посылает своих сотрудников на курсы по обучению наставников творчества. При этом предполагается, что, вернувшись, эти люди обучат остальных.

Это действительно разумное предприятие, но только в том случае, если в организации уже налажена структура обучения, в которую могут вписаться новые наставники. Нельзя рассчитывать, что обученные специалисты примут на себя ответственность за представление творчества в организации. Такой подход нереалистичен. Для того чтобы организовать широкомасштабное обучение или разработать другую творческую структуру, нужны полномочия и официальный статус руководителя крупного ранга.

Обученные наставники могут стать важным элементом творческих программ, но они не в состоянии обеспечить начальный импульс, необходимый для развития культуры творчества.

Опасность заключается в том, что организация, пославшая своих специалистов на курсы, может удовлетвориться этим шагом. Наставники творчества — это ценный ресурс, который кто-то должен пустить в дело. Этим кем-то является лидер процесса.

Итак, серьезное представление творчества в организации возможно тогда, когда этим занимается нужный человек в нужном месте.

## Структуры и программы

Многие с предубеждением относятся к систематическому творчеству, целенаправленным структурам и программам, считая, что методический подход убивает суть творчества. Талантливый футболист играет на стандартном поле по жестким правилам, но это не мешает его таланту. Повторять, что творчество — это свобода ото всяческих ограничений, могут только те, кому нечего больше сказать.

Структуры и программы — это каркас для поощрения и вознаграждения творческого поведения.

Представляя творчество в организации, очень важно сделать творческое поведение «нормой». Парадокс заключается в том, что прежде нужно изобразить его как нечто особенное, необычное (в противном случае каждый станет утверждать, что он и без того человек творческий) и лишь затем перейти к восприятию творчества как нормы. Но как этого добиться? Один из возможных вариантов — поставить человека в такие условия, при которых для выполнения задачи он будет вынужден применить творческие навыки. Именно для этого и служат структуры и программы.

В этой главе я перечислю несколько возможных структур и программ. Некоторые из них традиционны, другие созданы лишь недавно. Конечно, приводя этот список, я не имею в виду, что нужно пытаться применить все или несколько структур одновременно. Как правило, под «структурой» понимается нечто более постоянное, чем программа. Центр творчества — это структура, в рамках которой действует программа качества. Тем не менее такие программы, как непрерывное усовершенствование и повышение техники безопасности, могут также быть постоянными.

### *Схемы внедрения рациональных предложений*

В некоторых организациях система рациональных предложений действует и приносит ощутимый результат, в других — еле теплится. В Японии культура рационализаторства развита очень высоко по причинам, о которых я уже говорил раньше; одна из них заключается в том, что такое поведение считается нормой. От рабочих «ожидают» внесения предложений, которые оцениваются на том же уровне, где они создаются — в советах по качеству. На Западе любое рациональное предложение проходит длинную иерархическую цепочку, прежде чем попадет в руки руководителя крупного ранга, принимающего окончательное решение. Такая схема отбивает желание выдвигать предложения у каждого, кто не слишком уверен в себе и боится, что его мысль покажется кому-то наивной и смешной.

Часто очень неэффективна система вознаграждений. Как правило, рациональное предложение проходит через множество контролирующих инстанций. Если каким-то чудом оно все же пробивает себе дорогу в жизнь, автору выдается награда. Большинство людей считают, что поскольку добиться внедрения идеи очень трудно, то не стоит и беспокоиться по этому поводу. Более того, в различных видах деятельности ценность идеи может определяться по-разному. В инженерных профессиях легко до цента рассчитать эффективность рационального предложения. Гораздо труднее оценить достоинства идей, относящихся, например, к области обслуживания.

Гораздо лучше отмечать благодарностью или небольшой премией саму попытку внести предложение. Люди должны ощущать важность и ценность творческого отношения к труду, независимо от того, насколько ценными оказались их идеи. Чтобы упростить процесс оценки предложений, а также объяснить автору, почему его предложение не может быть принято, важно установить правило, согласно которому каждое рациональное предложение должно сопровождаться объяснением его ценности.

Если пустить на самотек схему выдвижения предложений, то многие склонны не обращать на нее внимания. Есть сложившиеся схемы и незачем что-либо менять. В качестве объекта рационализации можно выбрать что угодно, поэтому не стоит обращать на что-либо особое внимание.

Эту инертность можно преодолеть с помощью «коротких залпов», направленных на конкретную область. Например, в течение двух недель акцент переносится на предложения по технике безопасности и эта кампания рекламируется с помощью наклеек, плакатов и т. д. Затем в течение некоторого времени все идет своим чередом. После перерыва объявляется следующая кампания, относящаяся, например, к «снижению стоимости». Она также сопровождается соответствующей рекламой. Следующим фокусом может стать «сбережение энергии», «усовершенствование производства» и т. д. Каждая кампания непродолжительна и конкретна; предложения принимаются какое-то определенное время.

Полагают, что рационализаторы — это люди творческого склада. Тем не менее они часто не склонны предпринимать активные шаги по усовершенствованию навыков творческого мышления. Для желающих можно организовать курсы, дающие базовые понятия об инструментах нестандартного мышления.

## СОВЕТЫ ПО КАЧЕСТВУ

В тех организациях, где налажена работа советов по качеству, обучение творческому мышлению может повысить их эффективность.

Если такая группа организована лишь недавно, возможно, не стоит представлять элементы творчества с первых же шагов. Нужно дать ее членам возможность проявить свой опыт и умение мыслить логически. Лишь после того, как возможности этих традиционных методов исчерпаны, имеет смысл начать изучение творческого мышления. В противном случае многие воспримут его как излишнее и обременительное занятие.

Использование методов нестандартного мышления в советах по качеству зависит от четко обозначенных



творческих целей. Большим подспорьем в этом может стать список творческих целей. Очень важно выбрать цель, представляющую проблему, которая не поддается решению традиционными методами. При этом будет наглядно продемонстрирована эффективность инструментов творческого мышления.

Полезно также подчеркнуть различие между повышением качества и творчеством. Повышение качества предполагает, что все делается как прежде, но только лучше. Творчество предполагает изменение самого действия. Оно также может применяться для внесения изменений в существующие методы.

### КАЧЕСТВО, НЕПРЕРЫВНОЕ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ И СНИЖЕНИЕ ЦЕН

Разнообразные программы такого рода отличаются по целям, структурам и методам. Они могут быть направлены на разрешение проблем, поиск дальнейших альтернатив, усовершенствование существующих процессов и т. д. Часто задачи такого рода можно решить с помощью опыта, анализа и сбора информации, но иногда не обойтись без применения творческого мышления, поэтому обучение творчеству должно стать составной частью подобных программ. Тогда всякий раз, когда возникнет необходимость в нестандартном решении, у человека найдется в запасе подходящий творческий прием. Важна и общая установка на творчество, вне зависимости от конкретных мыслительных инструментов. Так, например, в ходе обучения творчеству человек привыкает выходить за рамки привычных методов работы. Он сумеет остановить внимание на непроблемных факторах, чтобы попытаться найти лучший способ действий. Он находит фиксированные точки и ищет связанные с ними альтернативы.

Между целевыми производственными программами и творчеством существует тесная и очевидная взаимосвязь. Иногда элемент творчества «встроен» в тело программы. Но гораздо лучше выделить творчество как самостоятельный навык, который можно применять независимо, к любой ситуации.

## ЦЕНТР ТВОРЧЕСТВА

Я уже обсуждал этот тип структур. Центр творчества имеет собственную сферу деятельности и служит для координации многих других структур, описанных в этой главе. Например, центр творчества может отвечать за список творческих целей или папку «Небо-9».

Центр творчества помогает выбрать направление движения и служит источником энергии. Это ядро творчества и его организующий каркас. Он берет на себя ту часть творческой работы, которую нельзя поручить кому-либо другому.

## РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИЙ

Концепции имеют первостепенное значение. Их нужно трактовать столь же серьезно и формально, как исследования и дизайн в технических областях. Многие организации тратят на исследования миллионы долларов, но упускают из виду концепции. Считается, что концепции возникают сами собой, по воле случая. Однако именно им принадлежит будущее, поскольку чисто технологические возможности вскоре будут почти исчерпаны. Исследование и дизайн концепций подробно описаны в книге «Над-соревнование». Здесь же достаточно подчеркнуть, что разработка концепций совершенно невозможна без творческого подхода. Именно отдел разработки концепций наиболее заинтересован в развитии творческих навыков во всех областях деятельности.

Организация отдела разработки концепций немедленно влечет за собой коренное изменение отношения к творчеству.

## СПИСОК ТВОРЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Эта структура была подробно описана в предыдущей главе. Здесь мы упоминаем о ней для полноты. Список творческих целей — это простой и эффективный способ представления и поддержки творчества.

К списку нужно относиться со всей серьезностью. Его составление должен курировать руководитель или

Центр творчества. Он может составляться как для всей организации в целом, так и для отдельных специализированных групп. Конечно, наиболее интересные позиции списка следует широко освещать.

Позиции списка могут передаваться для решения программам типа FAT/CAT™.

### ПАПКА «НЕБО-9»

Эта структура была разработана канадской строительной компанией. «Небо-9» означает «мечту». Папка «Небо-9» — это подборка документов, которая циркулирует среди руководителей (или среди рядовых сотрудников). Таких папок может быть несколько. Каждая из них может относиться к определенной области.

Папка попадает в руки каждого руководителя примерно один или два раза в месяц. В ней можно отразить следующие возможности.

*Свежие идеи.* Это идеи, которые еще не нашли применения в данной организации, хотя могут использоваться другими. Они являются прямым заимствованием или небольшой переделкой чужих идей.

*Оригинальные идеи.* Эти идеи выдвигаются как самостоятельные находки. Автор может поставить под ними свое имя, если пожелает. Они могут относиться к одной из общих проблем данной профессии или касаться любого вопроса, поднятого в папке «Небо-9».

*Конструктивные замечания.* Это могут быть замечания, сделанные под белой шляпой, обогащающие идею опытом и дополнительной информацией. Это могут быть комментарии, относящиеся к желтой шляпе и подчеркивающие ценность предложенных идей. Это могут быть результаты мышления в зеленой шляпе, которое предлагает дальнейшие альтернативы и модификации идей, содержащихся в папке. Замечания, сделанные под черной шляпой, можно помещать только в том случае, если они сопровождаются предложениями о том, как можно преодолеть замеченные препятствия.

*Новые творческие цели.* Новые творческие цели должны быть выделены особо. Они могут относиться к области проблем, задач, возможностей и т. д.

Документы, содержащиеся в папке, прочитываются, дополняются и передаются дальше. Если папка становится слишком толстой, часть документов сдается в архив, а в папке делается ссылка на то, где можно найти дополнительную информацию.

Папка «Небо-9» имеет ряд достоинств:

1. Периодическое напоминание о необходимости творческого подхода.
2. Источник творческих объектов фокусирования.
3. Источник идей и концепций, на которые можно отреагировать.
4. Простой канал передачи идей.
5. Реальная ценность полученных идей и мнений.

Особую ценность папка представляет как канал передачи идей. Многие люди не желают иметь собственные идеи, потому что не хотят обременять себя лишними хлопотами, связанными с их продвижением. Как поступить с идеей? Кого нужно убедить в ее достоинствах? Как показать, что она работает? Папка «Небо-9» — это простейший из каналов передачи идей. Если вы придумали нечто новое, то можете просто дождаться, пока папка попадет к вам в руки, поместить туда идею и сбросить с плеч бремя ответственности за нее.

#### ТЕТРАДЬ ТВОРЧЕСКИХ ЗАДАЧ

Папка «Небо-9» представляет собой «возможность». Никто не обязан вносить туда свои предложения; можно просто прочесть и передать папку дальше. Напротив, тетрадь творческих задач — это требование или просьба совершить творческое усилие, обращенное к конкретному человеку.

Очень часто у людей имеется собственное мнение по различным вопросам. Когда их спрашивают, почему они не хотят высказывать свои соображения, они отвечают:

«Потому что это не мое дело».

«Никто меня не спрашивал».

«Не хочу создавать себе лишних хлопот».

Тетрадь творческих задач помогает преодолеть такую инертность и выявить новые идеи.

В заглавие тетради выносятся творческая задача или фокус. Формулировка должна быть четкой, без излишних подробностей. Нужно определить, какой итог ожидается от получателя тетради (мнение, решение, дальнейшие альтернативы, новые концепции и т. д.).

Можно предложить несколько методов для решения поставленной задачи или даже конкретную провокационную идею (ПРО...), но каждый может выбрать собственный путь.

Тетрадь творческих задач посылается индивидуально каждому из тех, от кого ожидают решения. Получатель должен вернуть тетрадь с ответом в указанный срок.

Идеи и концепции, содержащиеся в ответах, рассматриваются и накапливаются. При необходимости автора идеи просят уточнить или дополнить ответ. Те, кто вернул наиболее интересные ответы, могут быть приглашены для участия в мыслительной творческой сессии.

Структура тетрадей творческих задач может быть организована центром творчества или лидером процесса. Послать ее может каждый, кто нуждается в новой идее, но лучше, если рассылка будет координироваться (например, центром творчества). Разумеется, тетради «местного» значения можно посылать непосредственно тому, от кого хотят получить помощь.

## АУДИТ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Руководителей часто обвиняют в совершенных ошибках или нерадивости при решении проблем. Но очень редко можно услышать, что кто-то был наказан за то, что упустил прекрасную возможность. Поэтому лишь немногие руководители стремятся испытать нечто новое, рискуя при этом своим положением. Если они потерпят неудачу, это плохо отразится на их карьере. Поступая как обычно, они избавляют себя от риска

совершить ошибку. Откуда же, в таком случае, берется энергия на инновационные проекты? Бывший руководитель «Киба-Гейджи» Сэм Кохлин однажды сказал мне, что был бы рад, если бы все его руководители приходили к нему раз в год, чтобы рассказать о совершенных ошибках. Если человек ошибается, значит, он по крайней мере пытается попробовать нечто новое. За время работы в Швейцарии ему, однако, так и не удалось услышать таких признаний.

Порой многие руководители долгие годы вынашивают идеи и проекты, не решаясь испытать их в деле. Аудит возможностей — это формальный способ, позволяющий востребовать эти скрытые ресурсы. То, что прежде было рискованной инициативой, превращается в ожидаемое и нормальное действие. Напротив, отсутствие инициативы и предложений становится предосудительным — ничего не делать становится небезопасно. Итак, аудит возможностей — это структура, которая «требует» от руководителей предпринимательского мышления. Аудит оценивает саму возможность, предпринятые действия, причины, по которым возможности не были использованы (или, в том случае если возможность была использована, полученный результат).

Модификацией аудита возможностей является аудит творчества.

## РЕГУЛЯРНЫЕ ТВОРЧЕСКИЕ СЕССИИ

Каждый отдел или подразделение организации могут иметь собственный график проведения творческих сессий. Они должны проводиться регулярно, например каждую первую среду месяца. Время также должно быть фиксированным — в начале рабочего дня или на вечерней планерке. Заранее намечается повестка дня каждого собрания. Вопросы для обсуждения распространяются среди сотрудников, чтобы можно было заранее обдумать задачу. Можно даже прийти на собрание с готовым формальным итогом в виде идей и концепций.

Регулярные творческие сессии организует «локальный» лидер процесса. Лучше не называть эти собрания

«мозговым штурмом», потому что это может ввести людей в заблуждение. Творческие сессии имеют отношение исключительно к серьезному творчеству, рассмотренному в этой книге. Формат творческих сессий будет описан в одной из следующих глав.

Ценность регулярных творческих сессий заключается в их регулярности. Зная, когда планируется проведение следующего собрания, мы можем заблаговременно предложить для рассмотрения творческую проблему. К тому же, на каждой сессии нужно решать по одной задаче, взятой из списка творческих целей.

Количество участников сессии ограничено, поэтому можно организовывать несколько параллельных сессий, идущих одновременно или разнесенных во времени. Как правило, в одной группе может быть не более восьми участников.

Организацией творческих сессий, так же, как и списка творческих целей, тетради творческих задач, аудита возможностей и т. д., должен заниматься центр творчества.

## НАСТАВНИКИ И ОБУЧЕНИЕ

Очевидно, что обучение творчеству — это важная структура для развития творчества в организации. Оно будет рассмотрено в следующей главе.

Чаще всего творчество вводится как составляющий элемент других программ. Оно может быть представлено как самостоятельный предмет, посвященный освоению навыков нестандартного мышления.

Обучение — существенная часть всего творческого процесса в организации. Без обучения творческие навыки останутся в зачаточном состоянии. Природный талант или вдохновение могут подвести в нужный момент. Надеяться только на них — значит отказываться от огромного потенциала. Обучение имеет большую ценность, но лишь в рамках прочного творческого каркаса. Само по себе оно не может обеспечить достаточный импульс для представления творчества в организации.

## ГРУППА ПОДДЕРЖКИ

Интересная концепция — использование специалистов «группы поддержки» (элемент творческой культуры «Дюпон»). О ней было сказано в одной из предыдущих глав. Такие специалисты — это не столько наставники творчества, сколько «управляющие процессом». Их приглашают на собрания для руководства творческим процессом. Это, скорее, гиды в использовании методов нестандартного мышления. С их помощью участники сессии учатся правильно применять мыслительные инструменты и приобретают необходимые навыки. К тому же, инструменты применяются для решения задач, имеющих для участников большое значение, что повышает их заинтересованность и мотивирует к дальнейшему освоению творческих методов.

Однако здесь необходимо сделать одно предостережение. Существует опасность, что участники сессии слишком доверятся ведущему, а это отрицательно отразится на формировании собственных навыков. В идеале специалист группы поддержки должен стремиться оставаться в тени.

Изучение методов творчества на примере собственных «жгучих» проблем — далеко не лучший вариант, потому что акцент в этом случае переносится на проблему, а не на процесс мышления. Как правило, лучше учиться творческому мышлению на материале, который не касается вас непосредственно, и лишь затем применять полученные навыки к насущным проблемам.

Тем не менее система группы поддержки — это практичный и эффективный способ внедрения творчества в культуру организации.

## ПРОГРАММА FAT/CAT™

Это новая программа, разработанная специально для представления формального творчества в организациях. Как упоминалось ранее, эта аббревиатура означает:

Выявленные

Предписанные

Задачи/



Команды  
Творческого  
Действия

Задача выявляется и передается маленьким творческим командам для решения. Эти команды должны создать новые идеи и концепции, относящиеся к данной задаче. Решением одной задачи могут заниматься несколько команд одновременно. Для осуществления программы разработана специальная структура, предусматривающая, помимо прочего, базовое обучение участников.

### ПАССИВНОЕ ОЖИДАНИЕ

В этой главе я описал ряд специальных структур и программ для формального представления и применения творчества в организации. Обычный подход к творчеству, основанный на использовании потенциала одаренных одиночек, в современном мире совершенно неприемлем.

# Обучение

**В** этой книге я не раз с удовольствием подчеркивал, что можно обучать людей творческому мышлению целенаправленно. Это утверждение противоречит двум традиционным взглядам на творчество.

1. Творчество — это природный дар, который дается лишь немногим; нельзя сделать всех даровитыми, можно лишь найти и пригласить на работу тех, кто обладает этим талантом.
2. Творчество основано на освобождении от опасений и запретов. Как только удается этого добиться, идеи сами начинают приходить в голову без всяких усилий. Чтобы облегчить процесс освобождения, нужно подавить и запретить любые суждения и оценки.

Я не стану повторять причины, как теоретические, так и практические, почему эти взгляды безнадежно устарели. Творчеству можно обучать так же успешно, как математике, кулинарии или игре в теннис. Неважно, что не каждый ученик может стать гением, как не каждый может стать победителем Уимблдонского турнира. Существует множество полезных и практических уровней, на которых можно с успехом применять творческие навыки.

Обучение связано с волей, мастерством и методом.

*Воля.* Это готовность обучать людей навыкам творческого мышления. Совершенно недостаточно пытаться «проявить» их природные способности. Это слишком слабый подход. Нужно целенаправленно учить персонал использовать в работе конкретные методы и приемы мышления.

*Мастерство.* Наставники творчества должны уметь учить. Это не так сложно, при условии, что наставник ясно представляет себе цель своих действий.

В противном случае эффект обучения будет слабым и непродолжительным. Изучение формальных методов творчества очень похоже на обучение езде на велосипеде. Вначале все выглядит страшным и неестественным. Кажется, что вам этой науки не одолеть никогда. Вы удивляетесь, как этому вообще можно научиться. Но затем приходит момент, когда появляется чутье. Позже, став заядлым велосипедистом, вы удивляетесь, что когда-то это казалось вам трудным. Так и должно быть. Все, что идет вразрез с нашими привычками и естественными склонностями, кажется отталкивающим с первого взгляда.

«Забавные» и «безумные» идеи, применяемые некоторыми учителями для преодоления естественных запретов, — это далеко не единственный и не самый эффективный метод. Понимание логики творчества дает в этом отношении гораздо больше (а в техническом творчестве это единственно возможный подход).

*Метод.* Формальные программы для обучения нестандартному мышлению — это целенаправленный подход к серьезному творчеству. Данная книга не может служить руководством для наставников. Для этой цели существуют специальные программы. Иногда люди, ответственные за обучение творчеству, имеют опасную манеру вырывать и комбинировать отдельные фрагменты из различных обучающих программ. Им кажется, что, строго следуя одному направлению, они ограничивают свои возможности. Эта практика может нанести слушателям большой вред, поскольку некоторые программы противоречат друг другу. Более того, не все программы построены на целостной базе. Некоторые из них вообще лишены теоретического обоснования. Таким образом, стремление наставника переписать заново программу обучения не приводит ни к чему хорошему. Это всего лишь удовлетворение его самолюбия, к тому же связанное с нарушением закона об авторских правах. В рамках любой программы достаточно

места для творческой доработки и дополнения. В противном случае любое ее изменение может быть расценено как интеллектуальное пиратство.

## ПОТРЕБНОСТИ ОБУЧЕНИЯ

Потребности обучения творчеству можно разделить на три четко очерченных области. Для наставника важно ясно понимать тип обучения, необходимый разным категориям слушателей. Тип обучения никак не связан с качеством полученных знаний.

### *1. Общие творческие навыки*

Навыки творческого мышления необходимы любому человеку, хотя бы немного связанному с умственным трудом, концепциями, восприятием и идеями. Без этих навыков почти невозможно создать нечто новое, можно лишь следовать установленным маршрутом или комбинировать уже известные достижения.

Обучение общим творческим навыкам должно быть частью образовательной системы на всех ее уровнях — от начальной школы до университета. К сожалению, оно все еще остается невостребованным в системе образования. Поэтому любая организация, стремящаяся сделать творчество источником своего процветания, должна начать именно с обучения.

Такой тип обучения должен быть доступен всем сотрудникам без исключения. Это не означает, что все должны стать экспертами в области творчества.

На уровне руководителей очень важно дать понятие о значении и логике творчества. Оно должно рассматриваться не как интеллектуальная роскошь или излишество, а как один из главных производственных ресурсов. Руководители должны получить представление о навыках и инструментах нестандартного мышления независимо от того, станут ли они применять их в своей повседневной работе. Такие методы, как шесть мыслительных шляп и шесть ботинок действия, должны стать неотъемлемым элементом повседневного мышления.

Возможно, на других уровнях не удастся добиться той же основательности навыков (хотя к этому нужно стремиться). Для рядовых сотрудников достаточно дать понятие о ценности творчества и обучить их некоторым базовым приемам. Только обеспечив людей хорошими мыслительными инструментами, можно ожидать от них хорошей интеллектуальной отдачи.

## *2. Специфические области творчества*

Существуют области интеллектуального труда, предъявляющие особые требования к творчеству. Это те области, которые непосредственно связаны с созданием новых идей. Как правило, люди, занятые в таких видах деятельности, считают себя талантливыми от природы. Отчасти это действительно так, но изучение систематических методов творчества лишь укрепит естественный творческий талант (и мотивацию).

В области исследований творчество не только служит инструментом для преодоления проблем, но также помогает разработать новые направления и новые концепции. Вообще, направление исследовательской работы должно определяться именно концепциями, а не естественным ходом развития технологии. Исследования должны определяться не вопросом:

«Что мы умеем делать — как это можно использовать?»,

а предположением:

«Было бы здорово, если бы мы могли делать вот это — как это можно сделать?»

Образовательная система, поставляющая ученых и технологов, уделяет слишком мало внимания развитию творческих навыков. Акцент делается исключительно на сборе и анализе данных.

Творчество могло бы внести существенный вклад и в область практического применения новых исследований, открытий и разработок.

Новые концепции могут дать начало совершенно новым областям исследований.

Если отдел разработки новых продуктов предпочитает идти по чьим-то следам, выпуская продукты-аналоги, творческий метод поможет внести в продукт такие изменения, которые помогут законно запатентовать его.

Однако там, где люди заинтересованы в создании чего-то действительно нового, концептуальное творчество имеет решающее значение. Новые продукты имеют шанс завоевать рынок только в том случае, если они способны полностью интегрироваться в сложную систему ценностей потребителя. Осознать эти ценности и уметь в них вписаться — это важный творческий навык. Создание концепции — лишь первый шаг. За ним должен последовать поиск идей. Наконец, необходимо найти способ подвергнуть эти идеи предварительной проверке. Для этого также необходимо творчество.

Творчество позволяет сократить время производства и стоимость разработки нового продукта. В некоторых организациях имеются отделы по изучению новых возможностей. Эти отделы занимаются исследованием новых, быстро развивающихся областей производства и науки. Иногда их задача сводится к тому, чтобы вовремя применить и перенять чужие достижения. Иногда они решаются самостоятельно предпринять нечто новое.

Творчество необходимо для составления возможных сценариев будущего. Нужно учитывать прерывность событий и следующие из этой прерывности проблемы или возможности. Существует потребность создавать концепции, которые достаточно гибко реагировали бы на изменение условий и несовершенные прогнозы.

Анализ информации может показать тенденции развития, но как станут взаимодействовать между собой различные тенденции? К тому же ваши конкуренты также могут рассчитать тенденции на основании анализа информации. Какие новые концепции смогут вывести нас вперед? Кирпичи имеют стандартные размеры, но это не означает, что все здания должны быть одинаковыми.

Иногда творчество необходимо даже для анализа информации. Сознание способно увидеть лишь то, что оно готово увидеть. Вы можете начать с создания идеи,

гипотезы, предположения или шаблона, для того чтобы применить их затем к имеющимся данным.

Структура исследования и дизайна концепций непосредственно относится к этой области новых предприятий.

Любая компетентная организация обладает мощным потенциалом. Этот потенциал тратится попусту при отсутствии хороших концепций.

Творчество — крайне важный элемент корпоративной стратегии, потому что именно в этой области жизненно необходим дизайн концепций и альтернатив. Оценка многих неопределенностей (будущее, поведение конкурентов, требования экологии, политика властей) требует гибкого дизайна и изменения направлений. До какой-то степени эту гибкость можно обеспечить с помощью логического анализа и использования традиционных концепций. Однако очень часто возникает потребность в новых концепциях. Можно ли быть уверенным в том, что традиционные будут наиболее ценными и надежными в любой ситуации? Сколько усилий нужно вкладывать в творчество? Если отдача будет высокой — а именно так обстоит дело в корпоративной стратегии, — очень разумно как можно больше вложить в творчество. На конечном этапе все творческие идеи должны быть подвергнуты строгой оценке (под черной шляпой). Это уменьшит опасность оказаться в ловушке неработающей идеи. Одновременное повышение навыков творческой генерации и оценки — это лучшая комбинация.

Любая организация, гордящаяся своими навыками оценки, должна как можно больше вкладывать в творческие усилия.

Маркетинг — это смесь анализа, традиций, продуктов-аналогов и творческих концепций. Именно в этой области давно осознали важность инновационных концепций. Как только конкуренты перенимают ваши достижения (инновационные концепции), вам нужно двигаться вперед. Установившийся способ действий нужно одновременно и использовать, и подвергать вызову. Необходимо искать новые пути взаимодействия с потребителем и новые подходы к нему. Смена потребительских ценностей происходит настолько быстро, что

необходимо умело работать с изменяющимися ценностями и обращать эти изменения себе на пользу. Изменения ценностей можно создавать самим. Традиционные продукты нуждаются в обновлении и замещении. Различные сегменты рынка можно открывать или создавать самим. Впрочем, всегда существует опасность оказаться слишком умными и перестараться.

В маркетинге особенно важны навыки создания концепций. В этой области их никогда не бывает слишком много, как не бывает слишком много альтернативных способов их осуществления. В некоторых случаях, таких как прямой маркетинг, несложно протестировать идею заранее. В этом случае генерация большого числа различных идей является неоспоримым достоинством. В мире маркетинга всегда существует тенденция повторять чужие действия и использовать те идеи, которые доказали свою эффективность. В то же время существует опасность, что привычные идеи окажутся устаревшими благодаря действиям конкурентов.

Переговоры и торг не относятся к традиционным областям творчества, но в переговоры вовлечены как дизайн новых концепций, так и предположение о новых ценностях. Применив к этой области творческий дизайн, возможно найти такое решение, которое будет иметь ценность для обеих сторон. Сила, давление и боль — не единственные и далеко не лучшие способы решения конфликтов. Можно попытаться найти решение, объединяющее противоборствующие ценности.

Творчество можно применять в переговорах и при разрешении трудовых конфликтов. И здесь нужно создавать новые ценности и находить приемлемые способы их осуществления. Дизайн новых альтернатив превосходит по своим возможностям анализ и является по-настоящему творческим процессом. Реклама, средства массовой информации, упаковка, дизайн производства и процессов — это также специальные области, которые требуют непосредственного участия творчества.

Я перечислил некоторые специфические области, чтобы прояснить, какое значение играет во всех этих случаях творчество. В каждом из них существует опасность, что традиция и решение повседневных задач



постепенно ограничат или вытеснят творчество, поскольку все люди стремятся к спокойной, удобной жизни и минимальному риску. Зачем подставлять свою голову под нож, если можно поступать вполне разумно и не рисковать?

Обучение творчеству в этих областях — дело нелегкое, потому что люди, занятые на такой работе, и без того считают себя высокоодаренными и часто неохотно позволяют учить себя творчеству. Тем не менее, как только улавливают суть методов, они немедленно начинают применять их на практике и достигают отличных результатов. Поэтому нужно учить творчеству вглубь, как в отношении понимания логики творчества, так и в отношении изучения конкретных методов. Навыки нужно закреплять повторением. Необходимо подчеркнуть формальный характер методов, потому что это составляет яркий контраст с обычным свободным подходом в данных областях. Нестандартное решение нужно представлять не как замену естественного творчества, а как способ получения дополнительных идей посредством иного подхода. В каком-то смысле формальные методы дают каждому человеку творческого помощника, который на самом деле является тем же человеком, но действующим в другом режиме.

### *3. Оперативные творческие навыки*

Оперативные творческие навыки — это «сумка с инструментами», которую выдают тем людям, от которых требуется умение целенаправленно и формально создавать новые идеи. Например, оперативные формальные творческие навыки необходимы членам регулярных творческих сессий, потому что им приходится использовать эти навыки постоянно. Команды, действующие в рамках программы FAT/CAT™, также должны освоить подобные творческие навыки.

Специалисты группы поддержки должны уметь продемонстрировать творческие методы, а также руководить остальными сотрудниками.

Как правило, специальные творческие группы или команды формируются из людей, занятых в «нетвор-

ческих» профессиях, поэтому творческие навыки служат добавлением к их опыту в различных областях. Такие группы гораздо легче обучить, чем специалистов из особых областей, о которых шла речь ранее, потому что у них не сформировался собственный творческий стиль и меньше проблем, связанных с самолюбием. Акцент в обучении должен быть сделан на практичности. Здесь не так важно понимание логики творчества, как умение точно и логично применять различные творческие методы.

Быть может, необязательно обучать всех членов команды, полному набору творческих методов. В таких случаях количество инструментов в ящике можно ограничить, но человек должен овладеть каждым из них в совершенстве.

Оперативные творческие навыки — это прямое применение творчества на практике. Это те навыки, которые используются постоянно. Люди должны быть натренированы таким образом, чтобы не задумываясь применять необходимый в данном случае творческий метод. Это похоже на обучение хирурга не теоретическим базовым медицинским знаниям, а непосредственно навыкам разрезания плоти, необходимым для выполнения конкретных операций.

## ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Обучение творческому мышлению — это создание навыка, что означает овладение инструментами, простыми в использовании, но мощными в своей простоте. Необходимо привести достаточно примеров, чтобы показать, как эти инструменты работают. Нужно дать каждому достаточные практические навыки. Практика всегда должна состоять из «косвенных» задач, далеких от непосредственных интересов студента. Это нужно для того, чтобы внимание было приковано к самому процессу мышления и, таким образом, создавалась уверенность в использовании методов. Время от времени в обучение нужно вводить задачи, имеющие практическое значение для ученика, чтобы показать реальную ценность инструмента.

Лучше обучать творчеству на примерах, имеющих четкое однозначное решение, потому что в таких случаях можно немедленно увидеть ценность идей. Если выбирают расплывчатое явление, то ценность идеи может быть подвергнута сомнению, что ограничивает ощущение достижения и сознание новизны идеи. Например, если вы предложите выдавать заработную плату в произвольные дни, а не первого и пятнадцатого числа каждого месяца, очень трудно предсказать, что случится. Если же вы предложите стакан со сферическим днищем, результат такой идеи предвидеть очень легко.

Создание навыка — это всегда обучение «от центра». Это сильно контрастирует с нормальным процессом обучения предмету, поскольку он построен на принципе последовательного обучения «с конца». В нормальном обучении акцент делается на различении одной ситуации посредством другой. Таким образом ученик продвигается к конечной цели. При этом много времени тратится на «белые пятна», потому что ни одно звено логической цепочки нельзя пропустить. В случае обучения «от центра» вы просто игнорируете области неизвестного, потому что они не имеют для вас никакого значения. Вместо этого вы выбираете простые и четкие примеры, чтобы прояснить вашу мысль. Если вас что-то смущает, вы просто отбрасываете это и идете дальше. Ваша цель — дать студентам очень ясное понятие того, что от них требуется. Смущение и сомнение — величайший враг приобретения навыка.

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВРЕМЕНИ

Я перечислю некоторые формы обучения. Все они носят рекомендательный характер.

### *Однодневный семинар (6,5 часов)*

Такие семинары полезны в том случае, если нужно дать понятие о творчестве большой группе людей. Они служат прекрасным средством повышения чувствительности организации к творчеству. За это короткое время можно дать понятие об основных методах нестандарт-

ного мышления, но почти невозможно показать действие методов на практике. Все внимание направлено на то, чтобы уложиться в отведенное время. Такой тип семинаров подходит и для руководителей высшего ранга. Число участников не ограничено. Можно беседовать с аудиторией, состоящей из 500 человек и более.

### *Двухдневный семинар (11,5 часов)*

Двухдневный семинар охватывает тот же круг вопросов, но включает и некоторые другие материалы. Основное различие состоит в том, что двухдневный семинар предоставляет гораздо больше возможностей для практического освоения методов и понимания сути. По этой причине количество участников двухдневного семинара должно быть меньше (около 50 человек). Можно проводить его и с большим количеством участников, но при этом каждый человек получает меньше индивидуального внимания.

### *Обучение наставников (5 дней или 40 часов)*

Этот тип обучения специально разработан, чтобы дать наставникам знания об инструментах и методах, которые они затем передадут своим студентам. Стиль совершенно отличен от стиля одно- или двухдневных семинаров, которые разработаны для персонального использования творчества. В данном случае внимание переносится на практику, для того чтобы было предельно ясно понято применение инструмента и не было недопонимания, которое может проявиться в процессе самостоятельной работы.

### *Нестандартное мышление для опытных пользователей (5 дней или 40 часов)*

Этот тип обучения разработан для отдельных людей, имеющих высокую потребность в применении творческих навыков. Это программа не для наставников, а программа для пользователей. В ее рамках можно представить более сложные методы нестандартного мышления. Акцент делается на индивидуальной и групповой

работе. Каждому участнику уделяется персональное внимание, чтобы выделить круг его личных проблем. Количество участников таких курсов не должно превышать 20 человек.

Далее я предлагаю различные модули работы для использования в рамках организации обученными наставниками этой организации.

#### *40-часовой модуль*

Это подробный курс, предназначенный для людей, работающих в специальных «творческих» областях, где творчество является необходимым элементом их работы.

#### *20-часовой модуль (модуль для руководителей)*

Этот модуль разработан для руководителей, которым не нужны специальные творческие навыки, но творчество полезно как в их собственной работе, так и для того, чтобы уметь поощрять его в остальных.

#### *10-часовой (модуль базовых навыков)*

Этот модуль охватывает базовые методы нестандартного мышления, которые могут пригодиться, например, для работы групп творческого мышления. Акцент делается на непосредственное применение творческих методов.

#### *5-часовой модуль (минимальный)*

Этот модуль является самым минимальным. Он касается выбора инструментов и охватывает ограниченное число методов. Это род обучения, который может относиться ко всему персоналу организации. Если невозможно провести более полное обучение, этот модуль может стать необходимым минимумом для команд, создаваемых в рамках программы FAT/CAT™.

Каждый из предложенных модулей можно сократить за счет времени, отведенного на практику. Это не слишком мудро, поскольку в любом деле, требующем приобретения навыков, нужен опыт. Можно объяснить

правила игры в теннис за 20 минут, но это не научит человека играть. Чтобы этому научиться, нужно ходить на корт и тренироваться. Вот почему практика под руководством наставника является столь важной частью обучения творчеству.

Модули можно разделить на сегменты различной продолжительности — в зависимости от стиля обучения, принятого в различных организациях. Например, 20-часовой модуль можно разбить на пять 4-часовых сегментов. Как правило, чем больше сегментов, тем выше эффективность обучения, потому что в перерывах можно попрактиковаться и обдумать полученные сведения. Обучение творчеству за один прием может утомить участников и привести к тому, что одни методы будут поняты лучше за счет других, не менее важных.

# Форматы

Я всегда предпочитал рассматривать методы нестандартного мышления как инструменты. У плотника есть набор инструментов (молоток, пила, рубанок, долото, сверло и т. д.), и он использует каждый из этих инструментов по назначению. Не существует жесткой последовательности, в которой нужно использовать инструменты. Как только плотник приобретает навык работы с ними, он знает, когда и какой из них использовать. Я всегда немного подозрительно отношусь к учебным программам, основанным на жесткой последовательности, которой студентам следует придерживаться. Такие программы выглядят внушительно и производят прекрасное впечатление в аудитории, но, когда приходится применять их на практике, студент забывает нужную последовательность и теряется. Если жесткой последовательности не существует, можно использовать любой инструмент. Возможно, последовательность будет не наилучшей, но инструмент все равно будет работать.

При составлении программ очень важно, чтобы они были простыми и практичными. Очень часто об этом забывают те, кого привлекают впечатляющие, но сложные методы. Я всегда доверяю «действенной простоте». Прекрасный пример такого простого и эффективного метода — шесть мыслительных шляп.

Тем не менее я приведу несколько практических форматов применения инструментов нестандартного мышления.

## НЕМЕДЛЕННОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ

Методы нестандартного мышления можно использовать для получения быстрых, немедленных решений. Рассмотрим следующий пример.

— Нам не удалось придумать ничего нового. Мы постоянно возвращаемся к одним и тем же идеям. Давайте по-

пробуем метод случайного слова. Фокусирование на цели: слишком много сотрудников опаздывают на работу. Случайное слово «мост» получено из списка шестидесяти слов по указанию секундной стрелки. Две минуты для индивидуального размышления.

Две минуты на размышление.

— Итак, какие есть идеи? Пожалуйста, начнем с вас.

— Человек, взошедший на мост, должен перейти на другую сторону. Моя идея заключается в том, чтобы сотрудники приходили на работу заблаговременно. Мы можем предложить им утренние газеты для чтения, простой завтрак и тому подобное.

— Я пришел к той же идее, но отталкиваясь от зубного моста, благодаря следующей цепочке: зубной мост, рот, еда.

— Мост — это средство перемещения людей через препятствие. Нельзя ли найти средство для перемещения людей? Может быть, мы могли иметь наш собственный автобус, который будет собирать их в назначенном месте. Они могли бы даже начинать работу в автобусе. Возможно, на это время можно назначить производственное собрание.

— Я думаю про подвесной мост. Это могло бы означать временное отстранение людей, опаздывающих на работу\*. Но что, если рассмотреть противоположную идею — давать какое-то вознаграждение тем, кто хотя бы два раза в неделю приходит на работу на пять минут раньше.

— Мы получили несколько идей. Давайте обобщим их...

Весь процесс занимает примерно шесть минут. Дальше можно развить предложенные идеи, найденные с помощью случайного слова, выделить из них концепции и найти различные способы осуществления концепций (например, вознаграждение за досрочный приход на работу).

Теперь рассмотрим другой, еще более простой пример немедленного использования метода.

Нам нужны новые идеи в области того, чем накрывать столы в ресторане. Давайте испытаем метод прямых аль-

---

\* В английском языке слово «suspension» (подвешивание) имеет также значение «временное отстранение от должности». — *Прим. перев.*



тернатив. Фиксированная точка: внимание, направленное на поверхности обеденных столов. Давайте предложим несколько быстрых идей.

Скатерти.

Посетители выбирают скатерти по своему вкусу.

Вообще ничего. Просто чистая поверхность стола.

Инкрустированный кафель.

Съемные поверхности стола.

Что-то вроде мха или травы.

Стеклопанель, под которой размещено что-то интересное, например предметы антиквариата или даже муравьи, суесящиеся в закрытом контейнере.

Знаменитые афоризмы, напечатанные на поверхности из жаростойкого пластика.

Прекрасно, мы получили несколько идей.

Такой процесс может длиться примерно четыре минуты. Интересно наблюдать, как изменяется характер выдвигаемых альтернатив. Первые предложения довольно обычные и традиционные. После выдвижения провокационного «мха или травы» начинают звучать более оригинальные и свежие идеи.

Затем может последовать целый ряд интересных предложений о покрытии столов. В этот момент можно извлечь концепцию «зрелища» — чего-то интересного, на что можно смотреть и о чем можно говорить, — и затем выдвинуть эту концепцию в качестве новой фиксированной точки.

Может показаться, что подобные случаи мгновенного применения метода настолько редки и случайны, что здесь нет необходимости соблюдать формальность, но именно последняя увеличивает достоинства метода. Например, определить фиксированную точку при выборе альтернатив гораздо важнее, чем просто сказать: «Давайте поищем другие варианты».

## ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ФОРМАТЫ

Различие между индивидуальным и групповым использованием творческого мышления уже обсуждалось ранее. Большим преимуществом индивидуального исполь-

зования является то, что оно отнимает гораздо меньше времени. Как правило, индивидуальная работа примерно в три—пять раз эффективнее групповой.

Кроме того, при индивидуальной работе идеи и концепции можно записывать в порядке их возникновения. Когда все работают вместе, это невозможно.

#### СТАДИЯ 1. ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ

Определение и уточнение цели.

Если необходимо, ввод дополнительной информации.

Определение альтернативной цели.

Выбор промежуточных целей для дальнейшего использования.

#### СТАДИЯ 2. МЕТОД

Выбор метода.

Установки (то есть выдвижение провокационной идеи).

Использование метода.

#### СТАДИЯ 3. ИТОГ

Извлечение концепции.

Работа с концепциями.

Сбор урожая.

Толкование идей.

Формальный итог.

Продолжительность каждой стадии зависит от постановки цели, выбора метода, потока идей и количества работы, которую нужно проделать на стадии итога. Можно дать следующие примерные рекомендации: 3 минуты — на стадию постановки цели, 3 минуты — на стадию метода и 6 минут — на стадию итога. Продолжительность последней стадии может колебаться в широких пределах. Это зависит от характера задачи. Если метод нестандартного мышления используется с целью получить действительно новую идею, тогда, скорее всего, на конечной стадии работы будет немного. Может оказаться, что ни одна из полученных идей не является действительно новой и оригинальной. Если же метод

применяется с целью получения идей как таковых, тогда работа на итоговой стадии должна быть тщательной.

Извлечение концепций из идей и работа с концепциями для их усовершенствования и получения на их основе новых идей — это часть стадии итога, потому что она следует после непосредственного применения метода.

Можно применять несколько методов один за другим. Тем не менее вряд ли разумно использовать в течение одного сеанса более трех методов.

Постановка цели.

Метод 1.

Метод 2.

Метод 3.

Итог.

В индивидуальном случае работа с концепциями, сбор урожая и толкование идей могут быть проведены после использования последнего метода. В случае групповой работы лучше делать это после применения каждого метода.

*Пример:*

ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ

Усовершенствование светофора

Фокусирование на цели

Светофоры должны выполнять прежнюю функцию

МЕТОД 1. ВЫЗОВ

Почему огни светофора расположены вертикально?

Почему огни светофора расположены высоко?

Почему на каждом углу только один светофор?

*Концепция:*

Различные огни в различных местах

МЕТОД 2. ОТСТРАНЕНИЕ

Мы считаем само собой разумеющимся, что огни должны быть видимыми

ПРО, огни светофора невидимы

*Идея:*

Радиосигнал, который зажигает красный свет на панели автомобиля одновременно с красным сигналом светофора.

ИТОГ:

Концепция множества огней может означать дублирование огней светофора в различных местах. Их можно разместить прямо на мостовой, чтобы перед автомобилем загоралась красная полоса. Возможно, это будет светящийся знак, образованный множеством лампочек.

Концепция, извлеченная из идеи о радиосигнале: каждый автомобиль должен автоматически реагировать на сигнал светофора. Этого можно добиться изменением формы полотна (ухаб или барьер). В машине может раздаваться звуковой сигнал.

*Сборурожая:*

*Два различных направления:* различная форма и расположение огней и нечто в самом автомобиле, что автоматически отвечает на изменение сигнала светофора.

*Мимолетные идеи:* световой или звуковой сигнал в автомобиле, вызванный радиосигналом; световая полоса на дороге; изменение поверхности полотна; светящиеся знаки, образованные лампочками.

*Изменение мышления:* от самого светофора к реакции автомобиля. От возможной реакции водителя к вынужденной остановке (как в случае с барьером).

*Обработка идей:*

Возможно, красный фонарь может быть гораздо больше других. Он может быть двойным.

Чувствительное устройство в автомобиле должно быть дополнительным по отношению к внешним системам регулирования. Оно может отказать в нуж-

ный момент, и тогда водитель сможет ориентироваться по сигналу светофора.

Нужно дальнейшее развитие идей, относящихся к физическому барьеру, преграждающему путь машине при красном сигнале.

*Формальный итог:*

*Идея:* более крупный или двойной красный фонарь, который был бы более заметен.

*Ценность:* важнее вовремя заметить красный сигнал.

*Концепция:* устройство в самом автомобиле, которое реагировало бы на состояние огней светофора.

*Ценность:* раннее и эффективное предупреждение о том, что на светофоре горит красный свет.

В этом примере сбор урожая и толкование идей могут быть проделаны гораздо тщательнее. Например, можно отметить трудность, связанную с разделением сигнала, предназначенного для двух направлений движения. Всегда полезно вести при сборе урожая подробный перечень, а также перечислять все шаги толкования предложенных идей.

## ГРУППОВЫЕ ФОРМАТЫ

Стадии группового формата похожи на стадии индивидуального формата, но в рамках каждой стадии все происходит, разумеется, иначе.

*Стадия фокусирования или постановки цели*

1. Организатор творческой сессии может изложить цель. Дополнительно можно сообщить необходимые сведения.
2. Члены группы высказывают свою точку зрения на предложенную цель. Определяются альтернативные объекты фокусирования и альтернативные определения фокусирования. Выносится окончательное решение относительно определения фокусирования. Ясно выражается тип фокусирования.

### *Стадия метода*

1. Специалист из группы поддержки или человек, ведущий собрание, может принять решение о методе и даже предложить начальную установку.

«Мы попробуем применить метод случайного слова. Светофор ПРО облако».

Затем члены группы работают либо каждый сам по себе (примерно в течение трех минут), либо совместно.

2. Специалист группы поддержки может предложить метод, но предоставить каждому участнику самостоятельно выбрать начальные условия. Затем каждый работает сам по себе.

«Я хочу, чтобы вы использовали метод отстранения. Выберите начальные условия самостоятельно и используйте их».

3. Группа может обсудить предлагаемый метод. Если выбран провокационный метод, можно обсудить конкретную провокационную идею. Одна из предложенных провокационных идей выбирается для дальнейшей работы, которую можно проделать всем вместе или по отдельности.

Как правило, лучше, если все работают с одной и той же провокационной идеей, потому что в этом случае обсуждение будет более плодотворным. Если каждый обдумывает свою провокационную идею, они и в дальнейшем будут стремиться сохранить индивидуальность, а не работать как одна команда.

### *Стадия итога*

При групповой работе стадия итога всегда следует после каждого применения метода. Это не полный сбор урожая, а его упрощенная форма, которая состоит из следующих элементов:

1. Сообщения от каждого участника группы о результатах творческого усилия.
2. Выделение идей и концепций.

3. Обратный переход от идей к концепциям.
4. Общее обсуждение (построенное на идеях).

### *Следующая стадия*

Следующая стадия может заключаться в продолжении группового обсуждения или в представлении следующего метода. В этом случае все происходит так, как описано выше.

### *Окончательный итог*

Окончательный итог заключается в тщательном сборе урожая всей сессии, полном толковании идей и составлении полного формального итога.

Сбор урожая может быть произведен как совместно, так и предложен каждым из участников по отдельности, а затем обобщен.

Толкование идей и формальный итог всегда являются результатом совместного усилия.

И здесь также трудно дать точные указания относительно продолжительности каждой стадии. Это зависит от количества людей в группе, характера задачи, избранного метода (веер концепций занимает больше времени) и потока идей. Чем больше идей, тем дольше будет длиться сбор урожая и толкование.

Примерное распределение времени для сессии продолжительностью тридцать минут:

Стадия фокусирования: 3 минуты.

Стадия метода: 3 минуты.

Стадия итога: 10 минут.

Окончательный итог (сбор урожая и т. д.): 10 минут.

Формальный итог: 4 минуты.

Как я уже говорил ранее, продолжительность времени, затраченного на сбор урожая и толкование идей, зависит от природы творческой задачи. Если цель заключается в получении только новых и оригинальных идей, все остальные можно толковать поверхностно. Если в процессе применения метода не было получено

ни одной свежей идеи, концепции или даже мимолетной идеи, стадия окончательного итога может быть заменена применением следующего метода.

Можно повторить тридцатиминутный модуль, но стадия окончательного итога должна быть только одна — после завершения всей сессии, поэтому последовательность должна быть следующей:

Постановка цели.

Метод 1.

Итог.

Метод 2.

Итог.

Окончательный итог.

## ЗАПИСЬ

Традиционно групповая творческая сессия предполагает наличие секретаря. Мой опыт работы убеждает, что ведение записи существенно замедляет процесс и сокращает выход идей. Это происходит потому, что секретарь перегружен работой; каждый ожидает, пока его идея будет изложена на бумаге. Секретарь вынужден записывать идеи в очень упрощенном виде или чаще, чем следует, решает, что идею можно поместить под прежним заголовком. В этот момент его действия кажутся вполне логичными, потому что идея на самом деле вполне вписывается в предыдущий заголовок. Тем не менее позже оказывается, что извлечь суть идеи под данным заголовком совершенно невозможно.

Мне приходилось присутствовать на очень интересных в своем развитии творческих сессиях. Затем следовал итог, невыразимо ограниченный и невероятно скучный. Сущность отдельных идей была полностью погребена в процессе записи.

Я предпочитаю записывать ход сессии на магнитофон, чтобы затем можно было неспеша и тщательно собрать полный урожай. Лучше всего вести несколько параллельных записей, поскольку потом редко возникает желание сделать копию. Большим преимуществом



магнитофонной записи является то, что можно уделить достаточно внимания даже краткому замечанию. Часто бывает так, что если много людей ждут своей очереди, чтобы высказаться, то ценное замечание может затеряться в потоке суждений, потому что тот, кто говорит следом, не захочет уделить ему внимание.

В качестве альтернативного варианта можно обязать каждого участника вести запись тех идей и концепций, которые покажутся ему ценными. Человеческая природа такова, что, скорее всего, в сумме будут замечены все идеи. Когда объявляется время для индивидуальной работы, итог также можно выразить в письменной форме, даже в том случае, если участник повторяет его вслух.

Иногда параллельно с обсуждением на стены комнаты прикрепляют листки бумаги с предложениями. Это дает ощущение достижения, но на самом деле может замедлить процесс и ограничить поток идей, поскольку люди будут стремиться следовать уже предложенным идеям. В том случае, если предложена целенаправленная провокационная идея, это будет излишним. Если применяется метод типа веера концепций, нужно бегло изобразить на доске схему, особенно в тех случаях, когда метод применяется в целях обучения.

## СТРУКТУРЫ ГРУПП

По определению, группа — это несколько людей, объединившихся ради достижения определенной цели. В данном случае целью является творческое мышление. В традиционном методе мозгового штурма группа является ключевым элементом процесса. В нестандартном мышлении формальные методы используются как всей группой, так и каждым в отдельности. Группа может развивать достоинства идей и концепций, предложенных каждым из ее участников. Например, участник выдвигает идею, затем кто-то другой переходит к концепции, лежащей в ее основе; наконец, третий участник предлагает другой, даже более привлекательный способ воплощения этой концепции.

### *Количество участников*

Идеальное количество — шесть человек. Четверо творческих и конструктивных людей могут работать очень успешно. Восемь — это почти предел. Если группа состоит из восьми человек, кто-то может отсидеться в углу, вместо того чтобы вносить свою лепту.

В процессе нестандартного мышления члены группы могут время от времени работать индивидуально, используя формальные методы нестандартного мышления. Когда это происходит, возникает потребность вернуть результаты индивидуальной работы в общий котел. На это необходимо время — около двух или трех минут на каждого человека. Если группа большая, этот процесс отнимает слишком много времени.

Кроме того, большие группы позволяют некоторым участникам оставаться пассивными или принимать на себя роль наблюдателя или критика, комментируя идеи остальных. В маленьких группах от каждого ожидают равного участия. В больших группах возможно занять «официальное» положение, соответствующее должности, что может подавить производительность группы.

### *Подбор участников*

Иногда приходится слышать мнение о том, что в группе нужно привлекать несколько совершенно посторонних людей — новичков. Такие люди должны внести в общий котел свежие мысли. Такой подход действительно может оказаться полезным, но в случае применения целенаправленных провокационных методов он вовсе не является необходимым. В традиционном творческом мышлении не существует формального способа выдвижения провокационных идей, поэтому в этой области принято больше полагаться на «безумные» идеи и незнание (неискушенность).

Отчасти групповое творчество предназначено для формирования и развития творческих навыков. Если группа создается с этой целью (полностью или отчасти), то лучше, если ее набирают из людей, которые в дальнейшем будут работать вместе.

Если, в особых случаях, цель создания творческой группы заключается в генерации действительно важных и необходимых новых идей, тогда полезно пригласить в нее одного или двух людей со стороны или, по крайней мере, из другого отдела.

Когда решается задача корпоративной стратегии, лучше, если группа состоит из руководителей, ответственных за осуществление этой стратегии. Если же фокусирование относится к области действий конкретного отдела, лучше пригласить по одному человеку из каждого звена, от рядового сотрудника до руководителя высокого ранга.

### *Официальные роли*

В группе есть только одна официальная роль — организатор группы, который назначает время, место проведения собрания и собирает участников вместе. Он объявляет повестку дня (как правило, после консультации с остальными), начинает и завершает собрание.

Организатор группы во время собрания выступает в качестве председателя, следя за тем, чтобы участники не перебивали друг друга и говорили поочередно. Он может напоминать особо увлекшимся участникам о фокусе или спрашивать, нужно ли изменить фокусирование формально.

Как правило, организатор группы «носит» синюю шляпу, которая контролирует процесс мышления. Организатор группы предлагает метод для группового или индивидуального использования. Он отвечает за выдвижение провокационной идеи, выбор случайного слова и т. д. Он организует сбор результатов индивидуального мышления. Он суммирует другие виды результатов.

В некоторых случаях роль организатора может быть поручена опытному специалисту группы поддержки, который является «управляющим процессом» на собрании. Перечисленные выше функции в этом случае переходят к нему. Но «председателем собрания» в этом варианте должен быть кто-то другой. Председатель отвечает за организацию группы и назначение повестки дня, он же приглашает на собрание специалиста группы поддержки. Специалист группы поддержки в этом

случае нанимается для того, чтобы поддержать творческое усилие группы. За содержание собрания и фокусирование отвечает председатель.

Официальная роль секретаря отсутствует по причинам, изложенным выше.

### *Распределение времени*

На продолжительность собрания влияет множество факторов. Если встречи проводятся регулярно, тогда они могут быть непродолжительными. Если трудно собрать всех участников вместе, то из каждого собрания нужно постараться извлечь как можно больше. Если накопились проблемы, требующие скорейшего творческого решения, собрание может быть продолжительным.

Тем не менее я высказываюсь в пользу коротких собраний, длящихся от 30 до 90 минут. Добавочное время (30 минут) может быть отведено для дополнительного сбора урожая или толкования идей.

Первые 15 минут всегда должны быть посвящены практическому освоению того или иного метода, причем на предметах, не связанных с работой участников. Это своего рода «разогрев мотора», который к тому же развивает навыки использования методов (поскольку навыки хуже развиваются на примерах, имеющих для участников насущное значение).

### *Форматы*

Форматы собрания и соотношение между групповой и индивидуальной работой уже рассматривались нами в предыдущей главе.

## *Окончательная оценка*

Рано или поздно работа по созданию новой идеи должна быть завершена. Идея покидает гнездо и начинает самостоятельную жизнь. Она должна выдержать соревнование с другими идеями и показать, чего она стоит.

Предварительная оценка может быть частью творческого процесса, потому что она помогает отлить идею в более совершенную форму. Это часть процесса толкования идей. Но когда процесс толкования заканчивается, идея подвергается окончательной оценке.

Эта процедура не является частью творческого мышления. Она относится к области критического потенциала личности или организации. Этот потенциал должен быть направлен на весь диапазон идей, независимо от источника их возникновения. Оценка творческих идей не должна отличаться от оценки других идей. Вот почему я всегда настаиваю на том, что при надлежащем обращении с творчеством оно не грозит никакими катастрофами. Если мы потерпели крушение в результате реализации творческой идеи, это произошло из-за слабости окончательной оценки творческих возможностей. Именно поэтому создание любой творческой идеи должно завершаться строгой процедурой оценки, принятой в данной организации.

Единственное исключение из этого правила — случай, когда организация сознательно решает вложить часть своих средств в творческие идеи, имеющие не только высокий потенциал, но и высокую степень риска. Оценка идей такого рода несколько отличается от оценки идей, предназначенных для получения достоверной выгоды. Критерий для оценки исследовательских проектов может отличаться от критерия для оценки изменений рабочего графика.

Идея может родиться за несколько минут. Для ее оценки необходимо гораздо большее время. Так и должно быть, потому что этот процесс связан с риском.

## ИТОГОВЫЕ КАТЕГОРИИ

Я начну с перечисления «итоговых категорий» или «ячеек», в которые следует разложить оцененные идеи. Разделение является несколько условным, но дает ясное понятие о природе оценки.

### *Готовые идеи*

Это те идеи, которые признаны ценными и воплощение которых можно начинать немедленно, если позволяют внутренние ресурсы организации. Может оказаться так, что готовых идей больше, чем возможностей по их реализации.

### *Хорошая идея, но не для нас*

Эта идея признана ценной и работоспособной, но она не отвечает потребностям или текущему статусу организации. Это относится к типу оценки «лучший дом», о котором будет сказано позже.

### *Хорошая идея, но не сейчас (идея, отложенная «впрок»)*

Эта идея кажется работоспособной и ценной. Тем не менее ее время еще не пришло. В настоящий момент у организации имеются другие насущные потребности и приоритеты. Тем не менее, в отличие от предыдущей категории, от этих идей не отказываются, а откладывают их, чтобы вернуться к ним в свое время.

### *Идея нуждается в дальнейшей доработке*

В идее обнаружены серьезные дефекты и недостатки. Тем не менее эти недостатки не кажутся непреодолимыми и высокий потенциал идеи не позволяет от нее отказаться. Принимается решение о дальнейшей доработке, которая может осуществляться как творческими методами, так и логическими. Если идея кажется достаточно ценной, для ее завершения даже может быть назначена специальная группа.

### *Сильная, но неприменимая идея*

К этой категории относятся идеи, имеющие большой потенциал, но по различным причинам не могут быть применены. Это могут быть причины, связанные с законодательством, экологией, высоким фактором риска, негативным влиянием на другие виды продукции и т. д. Достоинства идеи неопровержимы, но препятствия невозможно устранить. Такие идеи не отбрасываются, а откладываются в папку в надежде, что обстоятельства могут измениться. Из таких идей можно извлечь полезную концепцию, а затем на основании концепции получить новые, на этот раз приемлемые идеи.

### *Интересные, но неприменимые идеи*

Эти идеи нельзя считать сильными, но все же они представляют интерес и открывают множество возможностей. Интересные идеи связаны прежде всего с переменной восприятия вообще и с изменением взглядов на бизнес в частности. Воздействие таких идей на восприятие даже важнее, чем их непосредственная ценность. Интересные идеи нужно держать при себе, чтобы время от времени использовать их в качестве стимула для творческого мышления, вне зависимости от того, собираетесь вы использовать эти идеи по назначению или нет.

### *Слабые идеи*

Идея работоспособна и соответствует потребностям данной организации, но ее ценность и предполагаемая выгода слишком незначительны. Для продолжения работы нет ни достаточных оснований, ни стимула. Возможно, идею недооценили; в этом случае те, кто отвечает за ее представление, должны найти способ убедить остальных в ее достоинствах. Некоторые идеи привлекают внимание и интерес благодаря своей новизне, но после тщательной оценки оказывается, что «свежесть» — это, пожалуй, единственная их ценность. В мире рекламы этого может оказаться достаточно, но в других областях нужны более основательные достоинства.

### *Непригодные идеи*

Многие идеи после окончательной оценки признаются непригодными. Это означает, что они в корне неприменимы и от них следует отказаться. Возможно, они проявятся позже и в другой форме, но в данный момент о них следует забыть без сожаления.

Легко заметить, что спектр оценки идей очень широк и далеко не ограничивается готовыми и непригодными идеями. Идеи, отнесенные к промежуточным категориям, по-прежнему принимают важное участие в мышлении организации. Но для воплощения предназначены только «готовые» идеи. Возможно, они нуждаются в дополнительной проверке с помощью тестирования или пробного проекта, как для того, чтобы испытать сами идеи, так и для того, чтобы создать базу для их воплощения. Результаты тестирования могут оказаться более мотивирующим фактором, чем сама идея.

## ОСНОВНЫЕ СООБРАЖЕНИЯ

Я приведу основные соображения, которые можно использовать при оценке идеи. Каждое из них охватывает очень широкую область и может быть рассмотрено гораздо подробнее.

### *Выгоды*

Это первое и наиболее значительное соображение. Если идея не сулит выгоды, не стоит тратить на нее время. Каковы взаимоотношения между «ценностью» и «выгодой»? Иногда они практически неразделимы, в этом случае при оценке выгоды не возникает никаких проблем. Как правило, «ценность» заключается в идее, а «выгода» — это ее внешнее проявление, относящееся к потреблению идеи. Красота заключена в статуе, но туристы, художники, фотографы и другие извлекают из этой красоты выгоду.

Какие выгоды сулит идея? Насколько они велики? Каким способом они достигаются? От чего зависят? Будут они продолжительными или кратковременными? Все эти вопросы требуют ответа. Например, выгоды,



зависящие от изменения валютного курса, могут быть значительными, но краткосрочными. Выгоды от снижения себестоимости могут быть долговременными, а могут и не быть. Выгоды от применения новой финансовой концепции могут длиться до тех пор, пока конкуренты не продублируют вашу находку.

Кто будет основным потребителем выгоды? Это ключевой вопрос. Будет ли выгода относиться к производителю и заключаться в более низкой себестоимости и дополнительной прибыли? Или основным ее потребителем станет покупатель, который получит более дешевые товары, лучшее качество или дополнительные функции. Иногда выигрывают обе стороны. Например, улучшенный дизайн может привлечь покупателя, в результате чего возрастет количество продаж. Какое отношение к выгоде имеют каналы продвижения товаров, услуг и посредники? Экономичная упаковка концентрированных моющих средств сократила расходы на их хранение в супермаркетах на сорок пять процентов, что резко повысило их популярность среди розничных продавцов. Как отнесутся к новой идее посредники — продавцы, агенты, брокеры? Если новый товар сложно обслуживать или трудно рекламировать, вряд ли он окажется привлекательным для продавца. Выгода, связанная с сохранением окружающей среды, помимо непосредственной ценности, служит хорошей рекламой для фирмы.

### *Осуществимость*

Можно было бы сказать, что это соображение следует рассматривать в первую очередь. Если идея неработоспособна, зачем оценивать ее выгоды? Дело в том, что выгода служит прекрасным стимулом. Если у идеи большой потенциал, то можно приложить дополнительные усилия, чтобы найти способ ее осуществления.

Иногда идея оказывается неосуществимой в принципе (как, например, нельзя создать вечный двигатель). В таких случаях не имеет смысла заниматься ею дальше.

Иногда идея не согласуется с существующим законодательством. В таком случае нужно попытаться со-

хранить концепцию и изменить идею. Иногда стоит даже попробовать изменить законодательство с помощью лоббирования.

Если идея противоречит интересам конкретных людей, групп или наносит ущерб окружающей среде, нужно постараться найти способ разрешения конфликта.

Иногда идея неосуществима из-за того, что к ней нужно применить нестандартную технологию или вообще создать новую технологию. Существует множество примеров того, как замечательная идея на первых шагах воспринимается в штыки. В таких случаях все решает настойчивость предпринимателя. Если выгоды, которые сулит идея, достаточно велики, стоит приложить целенаправленные усилия для того, чтобы разработать способ ее осуществления. Когда Рон Барбаро предложил концепцию страхования «польза при жизни», она была встречена шквалом возражений. Все наперебой пытались ему объяснить, почему это не может быть сделано.

Вопрос заключается в том, чтобы определить, сколько усилий потребуется вложить, чтобы сделать идею осуществимой.

Если явные препятствия отсутствуют, это значительно облегчает принятие решения.

### *Ресурсы*

Располагаем ли мы достаточным количеством ресурсов для того, чтобы осуществить идею? Согласны ли мы вложить часть наших ресурсов в новое дело?

Какова стоимость предприятия в денежном выражении? Сколько времени потребуется? Какова трудоемкость проекта? Как он отразится на выполнении основной работы? Как дорого придется заплатить за простои и неполадки? Кто должен работать над осуществлением идеи? Кто должен отвечать за эту работу? Как наилучшим образом распределить ресурсы и силы?

Было бы хорошо, если бы можно было осуществить все ценные и работоспособные идеи без исключения, но ресурсы всегда ограничены.

Если ресурсы отсутствуют, то все решается само собой. В противном случае решение принимается на основании выбора приоритетов и сравнения.

Разумеется, очень важно реалистически оценить свои возможности. При оценке новой идеи ресурсы почти всегда принято сильно недооценивать.

### *Соответствие*

Соответствует ли идея данной организации?

«Соответствие» — это сложное, но очень важное понятие. Соответствует ли идея типу организации? То, что подходит для фирмы, пробивающей себе путь на рынок, может оказаться неприемлемым для крупной и прочно стоящей на ногах организации.

Соответствует ли идея политике, стратегии, целям и имиджу организации? Соответствует ли она ожиданиям общества? Вписывается ли в прогнозы биржевых аналитиков?

Соответствует ли идея характеру и амбициям руководителя и тех, кто будет принимать решение о воплощении идеи? Как отнесутся к ней те, кто станет непосредственно заниматься ее воплощением? Будут ли они достаточно мотивированы к труду?

Трудность заключается в том, что, как правило, традиционное поведение организации ориентировано на "традиционные" идеи. Любая новая идея уже по определению не вписывается в привычную систему.

В то же время очень трудно добиться результатов от новой идеи, если она не вписывается в стиль и мотивацию организации. Это может погубить любую, даже самую ценную и работоспособную идею.

Возможно, как и в предыдущем случае, инициаторам идеи придется приложить дополнительные усилия для того, чтобы «вписать» идею в окружение. При этом важно точно рассчитать свои возможности.

Проблему «соответствия» можно упростить, применив к ней противоположный подход: не подстраивать идею под окружение, а определить, какое окружение лучше всего соответствует идее. Поиск «лучшего дома» — это не столько проверка самой идеи, сколько

попытка найти для нее идеальные внешние условия. Воображается «идеальное жилище», которое затем сравнивается с существующим положением. Можно ли приблизить реальные условия к идеальным и что для этого нужно сделать?

Чтобы извлечь из идеи выгоду, необходимо приложить все усилия для того, чтобы добиться соответствия идеи и окружения.

## КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ

Хотя оценка ключевых факторов всегда немного субъективна, они все же играют важную роль в оценке идей и альтернатив. Эти факторы говорят о том, применима идея или нет. Если в идее отсутствуют ключевые факторы, их нужно постараться включить или сразу отказаться от идеи.

Существует два основных типа ключевых факторов: жизненно важные (витальные) и пагубные (фатальные).

### *Жизненно важные факторы (витальные)*

Значение этих факторов явствует из их названия. Без них идея становится нерабочей. Жизненно важные факторы могут включать прибыльность, соответствие законодательству, признание профсоюзами, определенную нишу рынка, каналы распространения, размещение ресурсов и т. д. Некоторые из них присущи самой идее, другие зависят от способа ее толкования. Ни одно новое дело не может успешно развиваться без такого жизненно важного фактора, как достаточный начальный капитал. Успех любой идеи жизненно зависит от правильного распределения ресурсов.

### *Пагубные факторы (фатальные)*

Жизненно важные факторы оказывают влияние на жизнь новой идеи; пагубные факторы приводят ее к гибели. Если идея содержит эти пагубные факторы, она не может работать. В наши дни фатальным фактором во многих странах стало разрушение естественной сре-

ды. Высокие налоги, нарушение прав на интеллектуальную собственность, объединение с пришедшей в упадок организацией, жестокое обращение с животными, эксплуатация национальных меньшинств — все это примеры пагубных факторов.

Как и в предыдущих случаях (осуществимость и ответственность), ценность идеи побуждает искать способ, чтобы избавиться от пагубных факторов (а не пытаться их скрыть) или привнести в идею жизненные факторы. Если ценность идеи недостаточно высока, то наличие пагубных факторов или отсутствие жизненных служит достаточным основанием для того, чтобы сразу отказаться от нее.

### *Гибкость*

Гибкость — крайне важная характеристика новой идеи. Будущие условия, действия конкурентов, смена ценностей и цен — все это неизвестные, которые мы не можем точно рассчитать.

Перед лицом такой неопределенности трудно предсказать, насколько успешной окажется новая идея. Тем не менее идеи возникают и будут возникать. Нельзя сидеть сложа руки в надежде, что бездействие избавит вас от риска. Выход заключается в гибкости.

Модифицируется ли идея в соответствии с изменившимися условиями? Достаточно ли она гибкая? Если конкуренты ответят решительными контрдействиями, сможет ли она выдержать удар? Заложены ли в ней возможности изменения цен?

Жесткие идеи — не слишком хороший выбор. Поэтому очень важно в процессе дизайна встроить в идею элемент гибкости.

Если идея оказалась успешной, нельзя ли воспользоваться моментом и выпустить в свет целый «выводок» подобных идей? За удавшимся кинофильмом часто следует продолжение. На основании удавшейся модели разрабатывают целую серию. Если мы решились на риск и выиграли, нужно взять от удачи как можно больше.

## ПОЗИЦИИ ДЛЯ ОТСТУПЛЕНИЯ

Как быть, если идея потерпела неудачу? Можно ли свести потери к минимуму? Можно ли найти в потере положительную сторону (возможно, новые ценные знания о рынке)? Отразится ли крушение новой идеи на популярности других продуктов, имидже фирмы или взаимоотношениях с дистрибьюторами?

Как правило, в случае неудачи принято первым делом найти козла отпущения, которого можно обвинить в провале. Часто такого человека намечают заранее, еще до начала предприятия.

Не стоит пускаться в плавание, если не веришь в успех. Тем не менее мудрый мореплаватель всегда берет на корабль спасательные шлюпки.

## СПОСОБНОСТЬ К ПРОВЕРКЕ

При создании новой идеи полезно уделить немного внимания вопросу о ее испытании. Возможно ли опробовать идею на пробном проекте? Можно ли выпустить пробную партию для оценки спроса? Можно ли сделать опытный образец? Можно ли попросить покупателей оценить достоинства и недостатки? Можно ли организовать «утечку» сведений в прессе и оценить реакцию публики?

Можно ли испытать идею, позволив кому-то применить ее первым? Можно ли проверить ее на месте, создав для этого специальную творческую группу?

Как я уже сказал, тестирование идеи имеет несколько достоинств:

1. Позволяет убедиться в том, что идея «работает».
2. Позволяет модифицировать идею, сделав ее более гибкой.
3. Обеспечивает идее дополнительную поддержку.

Для того чтобы спроектировать практичную и убедительную процедуру тестирования, нужен серьезный творческий подход.

## РИСК

Любое суждение, решение и оценка связаны с риском. Цель дизайнера и оценки состоит в том, чтобы свести его к минимуму.

Существует множество факторов риска.

Идея может провалиться.

Она может оказаться более дорогостоящей, чем мы предполагали.

Может подорвать позиции предпринимателя (имидж, доверие к продукту, отношения с дистрибьюторами, потребителями и т. д.).

Идея может отвлечь внимание и ресурсы от других, не менее важных дел.

Непредвиденные изменения обстоятельств могут разрушить наши планы.

Идею может погубить несовершенство технологии.

Ее может захлестнуть волна реакции со стороны конкурентов.

Список возможных факторов риска можно продолжать почти бесконечно, потому что все, что относится к будущему, связано с неопределенностью.

Риск можно уменьшить различными способами:

1. Осознание факторов риска.
2. Создание запасных позиций и системы ограничения ущерба.
3. Тестирование.
4. Видоизменение идеи.
5. Дополнение идеи системами раннего оповещения об опасности.
6. Как можно более полная информированность.
7. Страховка.
8. Быстрая реакция и ответные действия.
9. Разделение риска между партнерами и участниками совместных предприятий.
10. Расчет соотношения риска и выгоды.

Когда сделано все что можно для сокращения или ограничения риска, принимается окончательное реше-

ние о том, какой риск является приемлемым для организации. Если сократить стоимость представления нового продукта, то риск представления также уменьшается.

Наконец, нужно принять решение в отношении «дерзких» предприятий. Какое количество ресурсов стоит направить на реализацию очень выгодных, но рискованных идей?

Можно предпочесть спокойную жизнь и обычные действия, но на самом деле такое поведение не менее рискованно. Бездействуя, мы всего лишь увеличиваем степень риска, связанного с инертностью.

Иногда бывает достаточно вовремя повторять успешные действия конкурентов, выпуская продукты-аналоги, но однажды можно упустить момент и потерять рынок.

## ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ

Окончательное решение часто выявляется в ходе проверки идеи. Становится очевидным, что идея не обещает достаточных преимуществ, она сложна и обременительна в исполнении, жестко связана с пагубными факторами. Постепенно те, кто принимает окончательное решение, приходят к согласию. Именно так принимается решение в Японии.

При обсуждении идей лучше всего использовать метод шести шляп, попеременно переключаясь с одного режима мышления на другой.

Если решение не выявилось со всей очевидностью в процессе оценки, его нужно сделать самостоятельно, на основании различных дополнительных соображений. Существует несколько критериев для принятия таких сложных решений.

### *Система баллов*

Можно присвоить различным факторам оценки (но только не ключевым) численные значения, а затем сосчитать общее количество баллов для каждой идеи. Приоритет отдается идее, получившей больше баллов. Серьезным недостатком такого способа оценки является



то, что, как правило, больше баллов набирают «умеренные» идеи — не слишком оригинальные и способные угодить любому человеку.

### *Прямое сравнение*

Прямому сравнению можно подвергнуть конкурирующие идеи или альтернативы. Отмечаются моменты сходства и различия и дается оценка каждой идеи относительно выбранного критерия. Преимуществом прямого сравнения является то, что этот способ позволяет учитывать любые факторы, в том числе такие, которые невозможно применить в «унифицированной» оценке. К тому же, этот способ облегчает оценку идеи как целого.

Как правило, сравнение легче сделать на основании негативных факторов. Вы фокусируетесь на элементах риска и несовершенства, и это дает основания для отказа от идеи. Сделать выбор на основании сравнения достоинств гораздо труднее, потому что люди неохотно отказываются от идеи, имеющей хороший потенциал.

### *Внутренняя логика*

Вы поочередно обращаетесь к каждой из идей и представляете, что именно вы должны сделать окончательный выбор. Затем объясняете аудитории, почему вы выбрали именно эту идею, приводя весь набор логических доводов. Очень часто после такого логического обобщения идея, которая казалась очень сильной, проигрывает по сравнению с другими. Оказывается, что прежде в оценке преобладал эмоциональный, а не рациональный, подход, основанный скорее на надеждах, чем на реально обоснованных преимуществах.

Логическое обоснование является полезным упражнением, особенно в тех случаях, когда выбор должен быть сделан на строго рациональной основе, исключаящей эмоции или интуицию. Тем не менее при таком способе выбора существует опасность отказаться от более необычных идей с высоким потенциалом на том основании, что для них труднее найти прочные рациональные доводы.

### *Эмоции*

Хотя мы неохотно признаемся в этом, но в конце концов все решения носят эмоциональную окраску. Информация и логика только позволяют более открыто выражать наши чувства. Поэтому мы можем проследить эмоции, лежащие в основе каждого решения, и определить, что побудило нас принять или отбросить ту или иную идею или альтернативу.

Чаще всего на выбор оказывают влияние:

1. Страх.
2. Алчность.
3. Лень.

Боязнь риска и осуждения — основной мотив для отказа от идеи или ее неодобрения. Иногда страх может также побуждать к выбору — страх отстать от конкурентов, потерять положение на рынке или упустить лидирующее положение. В этом случае он действует как позитивный стимул.

Может показаться, что слово «алчность» наделено исключительно негативным смыслом. В данном контексте, однако, оно означает готовность к росту, расширению, свершению, желание упрочить свои позиции на рынке. Это позитивный движущий фактор.

Лень лежит в основе многих решений. Это нежелание предпринимать что-либо новое. Это предпочтение, отданное в пользу «тихой жизни», не слишком богатой событиями. Любой новый проект требует внимания, дополнительной работы с неопределенным результатом и даже «мышления». Лучше обойтись без этих хлопот. Для того чтобы отклонить новую идею, можно найти тысячу причин. На самом деле главной причиной является лень.

Почему мне нравится эта идея? Почему эта идея мне не нравится? Какое влияние оказывают на мои решения страх, алчность и лень?

### *Обстоятельства*

При каких обстоятельствах я бы хотел принимать решение о выборе идеи? При каких обстоятельствах я бы хотел начать ее осуществление?

Как и другие внешние каркасы, ограничивающие наши действия, этот «каркас обстоятельств» может значительно облегчить выбор. Иногда можно обеспечить идеальные обстоятельства. Иногда приходится мириться с тем, что есть.

## ВНЕДРЕНИЕ ИДЕИ

Иногда люди питают наивную веру в то, что блестящая идея сама может увлечь за собой каждого. Так почти никогда не бывает. Всегда необходимо «заставить идею работать». Всегда должны быть человек или группа единомышленников, которые верят в идею и настойчиво преодолевают все препятствия. Наивно полагать, что можно найти такую идею, которая сама, словно по маговению волшебной палочки, сдвинет горы на своем пути. Напротив, не слишком яркая и замечательная идея принесет плоды тому, кто заметит ее потенциал и настойчиво будет работать над ее осуществлением.

Необработанные алмазы не слишком красивы. Искусство гранильщика превращает их в драгоценность. Ценность идеи также может выявить лишь тот, кто приложит к ней свой труд и упорство.

## Заключение

В этой работе я стремился дать понятное и современное описание нестандартного мышления. Книга задумана одновременно и как справочник, и как руководство пользователя. Нестандартное мышление тесно связано с изменением концепций и восприятия, с созданием новых концепций и восприятия. Конечным его продуктом являются применимые на практике идеи. Концепции, восприятие и идеи — это неотъемлемые элементы любой деятельности, связанной с мышлением. Определенные навыки нестандартного мышления нужны почти всем. Исключение составляет совершенно механическая, рутинная работа. Я убежден, что эта книга должна стать настольной для каждого студента университета и каждого руководителя. В заключение я обобщу основные моменты, содержащиеся в книге.

### МОМЕНТ 1

Значение творческого мышления быстро растет. Скоро оно будет рассматриваться наравне с другими важнейшими ресурсами, такими как финансы, сырье и рабочая сила. Как только организация достигает вершин развития технологии, дальнейшее преимущество может быть достигнуто только за счет более сильных концепций. Для того чтобы сварить суп, нужна вода, но все же суп — это больше, чем вода. Когда конкуренция переходит с уровня соревнования на уровень над-соревнования, значение и роль концепций резко возрастают. Но новые концепции не возникают из анализа данных, потому что наше сознание может увидеть только то, что оно готово увидеть. Новые концепции нужно научиться создавать самим.

У каждой прочно стоящей на ногах организации имеется большой потенциал, но он растрачивается напрасно, если организация не предпринимает ничего для постоянной реализации новых сильных идей.

Не менее важно творческое мышление для тех организаций, которые еще только пробивают себе путь наверх. Повышение качества, снижение себестоимости и постоянное совершенствование — все эти программы требуют творческого подхода.

Мир все чаще сталкивается с острыми и насущными проблемами. Многие из них невозможно разрешить традиционными методами анализа или поиска причин. Часто причину проблемы невозможно устранить. Нужно двигаться дальше, создавая новую концепцию и «проектируя» путь вперед. Сделать это можно только с помощью творческого мышления.

## МОМЕНТ 2

Сегодня мы знаем, что способность человеческого мозга к творческому мышлению обусловлена абсолютной математической необходимостью. Восприятие действует как самоорганизующаяся информационная система, в которой входящая информация сама организуется в последовательности или шаблоны. Шаблоны асимметричны (движение в одном направлении не равноценно движению в обратном), и при определенных условиях их можно «пересекать». Юмор и вдохновение — примеры «естественного» пересечения шаблонов. То же можно сделать целенаправленно, применяя формальные методы нестандартного мышления. На том основании, что мы способны воспринять только те идеи, которые обладают внутренней логикой, мы делаем ошибочное заключение, что любую идею можно получить исключительно логическими методами. По отношению к шаблонным системам это заключение совершенно ошибочно.

Наши концепции и восприятие сформированы «временной последовательностью» полученного опыта. Наши действия определены цепочкой прошлых событий. Наши общественные структуры и организации определены временной последовательностью истории. Для того чтобы освободить наш потенциал, нужно освободиться от оков этой временной последовательности.

## МОМЕНТ 3

Творчество — это не мистический дар, которым обладают лишь избранные. Нестандартное мышление — вид творчества, которым может овладеть каждый. Конечно, как и в любом мастерстве, кто-то всегда окажется впереди. Нестандартное мышление не может превратить обычного человека в гения, но оно обогатит ваше мышление полезными навыками — навыками генерации новых идей.

Считается, что творческое мышление основано на освобождении от внутренних запретов и ограничений. Это устаревшая и неверная точка зрения. «Естественная» функция мозга — это формирование шаблонов и следование им, вот почему человеческий мозг столь совершенно справляется с задачей осмысления мира. Поэтому освобождение от запретов и ограничений может лишь немного повысить творческий потенциал. Для того чтобы целенаправленно создавать по-настоящему новые идеи, нам нужно научить мозг делать нечто несвойственное для него. Например, мы должны научиться выдвигению провокационных идей и новой ментальной операции — переходу.

В «безумном» подходе к творчеству слишком много искусственного. Он основан на слабом понимании сути творчества. Творческое мышление требует серьезности. Бесполезно палить дробью наугад в надежде, что удастся подстрелить удачную идею. Формальные систематические методы нестандартного мышления позволяют гораздо успешнее подавлять негативное влияние критики и оценки. Их можно использовать как индивидуально, так и в группе. Группа не является непременным условием творческого мышления, как это принято в методе мозгового штурма, относящегося к традиции «безумного» подхода.

## МОМЕНТ 4

В книге изложены систематические процессы, инструменты и методы нестандартного мышления, проверенные и испытанные двадцатипятилетней практикой,

такие как вызов, альтернативы и выдвижение провокационных идей. Недостаточно просто культивировать в себе творческое отношение и собирать упавшие с дерева плоды. Всякий раз, когда нам нужна новая идея, можно получить ее, целенаправленно применив систематические методы.

В книге также описаны способы применения методов к различным ситуациям, таким как решение проблем, усовершенствование, использование возможностей (дизайн возможностей) и т. д.

Творческое мышление не должно зависеть от случая или вдохновения.

## МОМЕНТ 5

Я обсудил также вопрос представления «серьезного творчества» в организации. В коллективе всегда должен быть руководитель, взявший на себя роль «лидера процесса»; в противном случае дело не сдвинется с места. Творческое мышление нужно развивать как самостоятельный навык, а также как средство повышения эффективности таких программ, как программы качества, снижения цен и непрерывного усовершенствования. Высказаны практические замечания об обучении творческому мышлению и структурах его применения. Некоторые лидирующие организации, такие как «Дюпон» и «Пруденшл», уже много лет успешно идут в этом направлении.

## МОМЕНТ 6

Пока что большинство организаций лишь на словах уделяют внимание творчеству — основная ставка делается на рекламу и придание продукции чисто косметического блеска. Кое-кто предпринимает минимальные шаги в направлении развития творчества и пребывает в самодовольной уверенности, что этого вполне достаточно. Пока творчество воспринимается, как роскошь и нечто второстепенное. Однако будущее принадлежит тем, кто вовремя поймет и оценит его значение. Твор-

ческое мышление способно освободить потенциал личности и организаций. Если вы стремитесь к этому, то можете воспользоваться одним из проверенных способов действий. К сожалению, множество «учителей творчества» не поднимаются выше «безумного» подхода. Сегодня этого уже недостаточно.

Серьезное творчество стало реальной потребностью. Вот почему я вынес это словосочетание в заглавие моей книги.



## *Приложение*

# 1. Методы нестандартного мышления

## ШЕСТЬ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ШЛЯП

Каждому из шести фундаментальных режимов мыслительного поведения присваивается шляпа определенного цвета. Таким образом, можно по своему усмотрению в нужный момент переключать мышление с одного режима на другой. Ограничивая критическое мышление нужными моментами, мы тем самым повышаем его продуктивность и извлекаем из него максимальную пользу. Метод шести шляп — это каркас мышления, позволяющий отказаться от традиционного способа обсуждения, основанного на противопоставлении и аргументах. Вместо этого группа переходит к совместному исследованию предмета.

Белая шляпа: информационное мышление.

Красная шляпа: интуиция и чувства.

Черная шляпа: осторожность и логически обоснованная критика.

Желтая шляпа: логически обоснованный оптимизм.

Зеленая шляпа: творческое усилие и творческое мышление.

Синяя шляпа: контроль над процессом мышления.

## ТВОРЧЕСКАЯ ПАУЗА

Это очень краткая пауза, в течение которой человек мысленно оглядывается вокруг в поисках альтернатив или дополнительных возможностей. Это готовность обратить творческое внимание на что угодно. В гладком течении беседы или спора многие вещи воспринимаются как само собой разумеющиеся. Творческая пауза позволяет немного задержаться на таких явлениях и, может быть, увидеть их с другой точки зрения.

## ПРОСТОЕ ФОКУСИРОВАНИЕ

Как правило, наше внимание привлекают исключительно проблемы и трудности. При этом умение заметить то, что игнорируют все остальные, может дать значительное преимущество. Простое фокусирование не связано с попыткой создать новую идею. Это всего лишь готовность отметить явление как потенциальную цель для творческого усилия: «Над этим стоит подумать». Мы делаем «узелок на память» и идем дальше.

## ВЫЗОВ

Творческий вызов — это один из самых фундаментальных процессов нестандартного мышления. Он не связан с нападением, критикой или стремлением показать несовершенство. Он всего лишь ставит под сомнение уникальность существующего метода: «Действительно ли это единственно возможный способ действий?» Творческий вызов предполагает, что нечто делается именно так, а не иначе, по причинам, которые могут уже потерять свое значение. Во всяком случае, возможно, существует лучший способ.

Творческий вызов может быть направлен на само явление, но он также может относиться к традиционным взглядам на это явление. Кроме того, сам процесс творческого мышления о данном предмете может быть предметом вызова: «Почему мы должны видеть проблему именно в таком свете?» Вызов может быть направлен на факторы, формирующие наше мышление: доминирующие концепции, заключения, ограничения, ключевые факторы, факторы избегания, мышление черно-белыми (крайними) категориями (поляризация или-или). Этот метод позволяет взглянуть непосредственно на все эти факторы, чтобы убедиться, действительно ли они важны для нас.

Творческий вызов помогает пересмотреть явления, связанные с «традицией», когда нечто делается таким способом потому, что так делали вчера, год или пять лет тому назад. Процесс «анализа традиционности» позволяет выделить следующие типы традиционности:

Традиционность пренебрежения: никому не пришло в голову обратить на это внимание.

Вынужденная традиционность: необходимость подчиняться интересам других сторон.

Традиционность удовлетворенности: стойкий повторяющийся успех подавляет стремление что-либо изменить или пересмотреть.

Традиционность временной последовательности: повторяющийся опыт сформировал стойкий шаблон.

## АЛЬТЕРНАТИВЫ

Это еще один фундаментальный процесс нестандартного мышления. Можно сказать, что сама сущность творчества заключается в поиске альтернатив.

Это готовность остановиться в поисках других возможностей даже тогда, когда для этого нет объективных оснований, когда следующий шаг очевиден и логически обоснован; готовность не останавливаться на найденных вариантах, а идти дальше (с практической точки зрения этот процесс нужно уметь завершить); готовность «проектировать» новые альтернативы, изменяя саму ситуацию, вместо того чтобы просто «анализировать» ее. В поиске альтернатив очень важное значение играет определение фиксированных точек: «К чему должны относиться искомые альтернативы?» В качестве фиксированной точки могут выступать цель, группа, сходство или концепция. Как правило, для каждой ситуации можно определить несколько фиксированных точек и проследить альтернативы для каждой из них.

## ВЕРХ КОНЦЕПЦИЙ

Этот метод особенно полезен в мышлении, направленном на достижение: «Как можно получить желаемое?» Мышление, направленное на достижение, включает в себя решение проблем и выполнение задач. Верх концепций — это усовершенствованный способ тщательного поиска альтернатив, при котором концепции распадаются на множество альтернативных идей.

Мы движемся задом наперед — от главного направления мышления (цели) к концепциям, которые соответствуют этому направлению. Концепции могут разделяться на несколько слоев, от более общих к более специфическим.

Затем от концепций мы переходим к идеям, то есть конкретным практическим способам реализации концепций.

Создание веера концепций можно начинать с любой его точки и затем двигаться в любом из доступных направлений (вперед, к цели мышления, или назад, к конкретным идеям).

## КОНЦЕПЦИИ

Очень важно уметь работать на уровне концепций. Концепции — это общие методы или способы действия. Они выражаются общими, расплывчатыми фразами, без излишней детализации. Каждая концепция может быть реализована с помощью конкретной идеи. Цель работы на уровне концепций — получить как можно больше идей.

Иногда процесс мышления приводит непосредственно к созданию концепции. В других случаях полезно «оттолкнуться» от конкретной идеи, чтобы обнаружить концепции, лежащие в ее основе. Как только нам удалось извлечь концепцию, мы можем ее усовершенствовать, изменить или найти другие, более сильные идеи для ее осуществления.

Можно выделить концепции цели, относящиеся к тому, чего мы хотим добиться; концепции механизма действия, описывающие, как получить желаемый эффект; концепции ценности, которые определяют, какую ценность принесет нам осуществление задуманного.

## ПРОВОКАЦИОННЫЕ ИДЕИ И ПЕРЕХОД

В любой самоорганизующейся системе (такой, как восприятие) существует абсолютная необходимость в механизме провокационных идей. Провокационные идеи и переход служат для пересечения шаблонов. Если бы

не существовало механизма пресечения шаблонов, то вследствие их внутренней асимметрии мы бы не смогли создавать новые идеи, потому что внутреннюю логику творческих идей далеко не всегда можно увидеть, двигаясь «по ходу» шаблона.

Новое слово «ПРО» (Провокационная Операция) сигнализирует о том, что мысль намеренно выдвигается как провокационная идея.

Применение любого провокационного метода завершается переходом. Механизм перехода нужен для того, чтобы, оттолкнувшись от идеи-провокации, найти новую, реальную идею. Переход — это активное ментальное действие, а не только подавление оценки и критики.

## НЕНАМЕРЕННЫЕ ПРОВОКАЦИОННЫЕ ИДЕИ

Творческий человек может рассматривать в качестве провокационной идеи любое утверждение, замечание и даже свой собственный опыт. Даже самые непривлекательные или смешные идеи можно использовать как ступень для перехода к новым, ценным и полезным идеям. Таким образом, провокационные идеи могут возникать спонтанно, сами по себе.

## ПРОВОКАЦИОННЫЕ ИДЕИ ОТСТРАНЕНИЯ

Этот вид провокационных идей устанавливается целенаправленно. Сперва определяют какое-либо качество явления, воспринимаемое как само собой разумеющееся, а затем «отстраняются» от этого качества. Отстраниться от качества можно различными способами, например, «вывернув его наизнанку» (создав «негатив») или вообще отказавшись от него.

Никогда не следует отстраняться от качества, представляющего собой проблему, осложнение или трудность.

## ДВУХШАГОВЫЕ ПРОВОКАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ

Это также целенаправленные способы выдвижения провокационных идей. Важно, чтобы провокационные

идеи были радикальными и у человека не было ни малейшего представления о том, куда они могут привести. Это действие должно быть как можно более механическим. Нет никакого смысла в том, чтобы «подавать» существующие идеи под видом провокационных. Существует четыре метода получения двухшаговых провокационных идей.

### *Полная противоположность («от обратного»)*

В качестве отправной точки берется нормальное «направление» действия, затем его «выворачивают наизнанку» для того, чтобы сформировать провокационную идею. Это должно быть действие, диаметрально противоположное исходному.

### *Преувеличение*

Нормальная, «естественная» размерность (количество, размер, вес) изменяется в сторону увеличения или уменьшения. Если размерность уменьшается, она никогда не должна достигать нулевого значения.

### *Искажение*

Нормальные отношения между элементами явления или нормальная последовательность событий произвольно изменяются. Искаженная таким образом ситуация используется в качестве провокационной идеи.

### *Метод воздушных замков*

Это метод, основанный на фантазиях типа «Хорошо бы, если бы...» Эти фантазии не должны иметь ничего общего с реально достижимыми целями и стремлениями. Это должно быть нечто нереалистичское, из области волшебных сказок.

## МЕТОД СЛУЧАЙНОГО ВХОДА

Этот метод основан на следующем предположении: если начать движение из произвольной точки, ваша мысль

может пойти в необычном направлении, отличном от того шаблона, на который вы попадаете, когда начинаете размышления «от сути».

Чаще всего в качестве случайной точки входа принимается случайное слово. Слово можно получить различными способами (например, с помощью секундной стрелки выбрать его наугад из списка). Затем случайное слово используется для того, чтобы найти новые идеи, относящиеся к области выбранного фокусирования.

Вместо слов можно использовать объекты, изображения, печатные издания, выставки и т. д. Важно лишь, чтобы случайный вход был действительно случайным, а не выбранным.

## ПЕРЕХОД

Переход — это не просто отказ от оценки, а активная мыслительная операция. Необходимое условие перехода — готовность двигаться вперед от провокационной идеи к новой. Иногда этого бывает достаточно. Существуют также систематические формальные способы перехода.

### *Извлечение принципа*

Мы извлекаем из провокационной идеи принцип, концепцию, достоинство или аспект и игнорируем все остальное. Затем мы работаем с принципом, пытаясь построить на его основе новую идею.

### *Фокусирование на различии*

В чем отличие провокационной идеи от обычного способа действий? Можем ли мы перейти от этого различия к новой полезной идее? Даже если различие совсем крошечное, его все же можно использовать для перехода. Кроме того, этот способ отлично защищает идею от убийственных фраз типа «Это то же самое...».

### *Покадровый переход*

Мы представляем себе исполнение провокационной идеи, момент за моментом — даже в том случае, если



это совершенно невозможно в реальности. Мы стремимся увидеть малейшие детали происходящего. Из этого наблюдения мы пытаемся извлечь полезную идею.

### *Позитивные аспекты*

Мы фокусируемся на позитивных аспектах провокационной идеи и отбрасываем все остальное. Полезная идея строится на основании этих позитивных аспектов.

### *При каких обстоятельствах*

Мы думаем над тем, при каких обстоятельствах провокационная идея будет иметь наибольшую ценность. Затем мы принимаем эти обстоятельства в качестве фокусирования и пытаемся придумать полезную идею, которая будет работать при таких (а лучше всего — и при других) условиях.

## **СРЕЗ**

Этот метод основан на повышении «чувствительности». Мы выдвигаем пять не связанных между собой утверждений, касающихся выбранной ситуации, а затем пытаемся на основании этих утверждений получить новую идею. При составлении утверждений не нужно стремиться ни к полноте изложения, ни к логической взаимосвязи. Не нужно стараться охватить все аспекты явления. Для того чтобы сделать срез более случайным, можно написать различные утверждения на бумажках, положить их в шляпу и выбрать пять наугад. Количество фраз в срезе может быть и другим. Цифра «пять» выбрана для удобства восприятия.

## **МЕТОД ПРЯДЕНИЯ НИТИ**

В столбик перечисляются базовые требования к ситуации. Затем из каждого требования «вытягивается нить», состоящая из связанных с ним качеств. При этом контекст проблемы или творческого фокусирования совершенно игнорируется.

При пассивном использовании метода список с продолжениями читают и рассматривают до тех пор, пока в результате повышения чувствительности в сознании не проявится новая идея.

При активном («форсированном») способе использования метода из каждой нити выдергивается по одному наименованию, а затем на основании полученного «пучка» целенаправленно пытаются получить идею.

Более детально все методы описаны в соответствующих главах книги. В основе каждого метода лежит фундаментальный творческий процесс, проявляющийся характерным образом. Например, фундаментальный процесс выдвижения провокационной идеи проявляется систематическим, пошаговым движением к конечной идее. Некоторые процессы, такие как вызов или альтернативы, конечно, характерны для многих подходов к творческому мышлению. Новое слово «ПРО», формальные методы выдвижения провокационных идей и перехода, метод случайного входа были разработаны мною много лет назад как систематические способы применения провокационных идей.

Важно хорошо понимать природу творческих методов и использовать их по отдельности. Смешение творческих инструментов с другими подходами к творчеству значительно снижает эффективность инструментов и может смутить мыслителя.

## 2. Замечания об использовании методов нестандартного мышления

Очень важно, чтобы читатель не ограничивался только этим приложением, а прочел соответствующий раздел целиком. Здесь даны лишь краткие замечания, которые не охватывают всех аспектов использования методов.

### *Шесть шляп*

Метод применяется как каркас для ведения дискуссии (обсуждения). Зеленая шляпа — это непосредственная просьба совершить творческое усилие. Желтая шляпа означает позитивное и конструктивное рассмотрение предложенной идеи. Черная шляпа применяется для того, чтобы ограничить влияние «осторожности» и логического негативного мышления, поместив их в соответствующее место как часть процесса толкования идеи: «Время для черной шляпы еще не пришло».

### *Усовершенствование*

Четкая цель и выбор промежуточных целей. Вызов по отношению к существующим методам, концепциям и мышлению. Фиксированные точки для альтернатив. Провокационные идеи отстранения для того, чтобы уйти от привычного хода мышления. Двухшаговые провокационные идеи для радикального изменения всей системы. Веер концепций, позволяющий подробно рассмотреть многочисленные аспекты задачи.

### *Проблемы*

Фокусирование служит для определения проблемы. Делается попытка найти также альтернативные определения. Части проблемы выделяются в отдельные про-

межуточные задачи. Вызов по отношению к определению проблемы и ее представлению, по отношению к текущему ходу мышления, по отношению к формообразующим факторам мышления (ограничения и т. д.) и базовым концепциям. Фиксированные точки и альтернативы для простых проблем и веер концепций для проблем более обширных. Провокационные идеи отстранения как способ отойти от стандартного подхода. Двухшаговые провокационные идеи для радикального изменения концепции. Метод случайного слова в тех случаях, когда мышление оказывается заблокированным, или для того, чтобы найти свежий и необычный подход.

### *Задачи*

В этом случае применяются те же методы, что и для решения проблем, с тем исключением, что начать можно с метода прядения нити. Акцент делается не столько на вызове, сколько на стремлении к цели. При этом очень полезным может оказаться двухшаговый метод воздушных замков.

### *Дизайн*

То же, что и в предыдущем случае, но еще больший акцент делается на начальные требования. С первых шагов применяются метод среза и метод прядения нити. Свежий подход можно найти с помощью случайного слова. Вызов используется для изменения концепций. В процессе творческого усилия вызову можно подвергать также сам ход мышления. В отношении требований к объекту полезно применять провокационные идеи отстранения.

### *Ситуации «чистого листа»*

Ситуации, где трудно найти отправной момент. Не с чего начать и не от чего отказаться. Начальную точку можно получить с помощью случайного слова. Начальная идея может проявиться на основании среза (пассивный вариант метода). Если известны основные тре-

бования, хорошо применить метод прядения нити. Можно также «построить» воздушный замок.

### *«Возможности»*

Это комбинация ситуаций «чистого листа», дизайна и решения задач.

### *Изобретения*

Работа над изобретением может приобретать форму «решения проблемы», задачи, ситуации «чистого листа» или возможности, в зависимости от сути изобретения.

### *Блокирование или застой*

Для того чтобы возобновить иссякший поток идей, лучше всего применить метод случайного слова. Можно также применить провокационный метод отстранения, направив его на сам процесс мышления. Это позволит мысли вырваться из круга привычных заключений. Новые направления можно открыть также с помощью метода воздушных замков и других двухшаговых провокационных идей.

### *Проекты*

Проект в целом можно исследовать с помощью веера концепций. Можно разделить его на промежуточные этапы и применить к ним метод вызова или поиска альтернатив. Проект может содержать проблемы или задачи. В этом случае к ним применяют соответствующие методы. Вообще, при работе над проектом очень важно точно определить, где именно требуется приложить творческое усилие. Часто проект можно трактовать как сочетание задачи и дизайна.

### *Конфликты*

Здесь необходимо очень ясно представлять цель и творческие потребности. Конфликт можно трактовать как сочетание проблемы, ситуации «чистого листа», дизайна и задачи. Возможно, вам нужно спроектировать путь

вперед (дизайн). Возможно, нужно найти действительно новый подход, что можно сделать с помощью случайного слова. Возможно, потребуется изменить саму точку зрения на конфликт (особенно в «вынужденных» ситуациях). Это можно сделать с помощью метода вызова или провокационных идей отстранения.

### *Прогнозы*

С самого начала можно получить несколько идей с помощью среза. Метод случайного слова позволит преодолеть традиционность событий. Провокационные идеи отстранения направляют мышление в новое русло. Важную роль при составлении прогнозов имеет также анализ концепций.

### *Стратегия*

Процесс создания стратегии связан в основном с дизайном, а также с решением подпроблем и составлением прогнозов. Если известны основные требования, разработку стратегии можно начать с метода прядения нити. Наиболее общий подход — составить предварительный вариант и затем применить вызов к отдельным его моментам. Создание стратегии тесно связано с работой на концептуальном уровне — с извлечением, изменением и усовершенствованием базовых концепций. Мощное влияние на ход мышления могут оказать провокационные идеи отстранения. В рамках общего каркаса стратегии нужно часто определять фиксированные точки и относящиеся к ним альтернативы.

### *Планирование*

Лучше всего трактовать планирование как сочетание дизайна и задачи. Подпроблемы и возникающие в процессе работы новые цели лучше всего рассматривать отдельно, применяя к ним соответствующие методы. В этой области очень мощное влияние может оказать вызов, особенно по отношению к самому процессу мышления. Полезно также время от времени определять фиксированные точки и альтернативы.

Со временем методы творческого мышления становятся привычными и знакомыми, словно инструменты в руках плотника. Всякий раз вы выбираете именно тот инструмент, который лучше всего подходит к данной ситуации.

Базовые функции инструментов нестандартного мышления можно обобщить следующим образом:

Цель и промежуточные цели.

Альтернативы и подробные альтернативы (веер концепций).

Вызов по отношению к существующему способу действий, мышления и т. д.

Отстранение от существующего способа действий, мышления и т. д.

Радикальное изменение (двухшаговые методы).

Свежие идеи и новая отправная точка (случайное слово).

Повышение чувствительности (срез и метод прядения нити).

### 3. Сбор урожая и составление перечня

Сбор урожая — это целенаправленная попытка собрать и учесть все ценное, что проявилось в процессе мышления (индивидуального или коллективного). Трудно сделать это по памяти, поэтому перечень итогов полезно изложить на бумаге.

Отдельные позиции перечня могут пересекаться. Это не имеет значения. Помещайте ценный итог мышления под тем заголовком, который кажется вам наиболее подходящим. Если хотите, помещайте его сразу под несколькими заголовками.

Ниже я привожу полный перечень итогов творческого мышления. Совсем не обязательно использовать его в каждом случае. Часто достаточно упрощенного варианта. В тех случаях, когда цель мышления состояла в поиске свежих идей, в дополнение к уже существующим, не нужно перечислять все полученные идеи. Достаточно ограничиться только теми, которые действительно отличаются новизной.

#### *Специфические идеи*

Конкретные идеи, которые можно применить на практике. Идея кажется нам новой, ценной и реальной. Это основная цель творческого усилия.

#### *«Мимолетные» идеи*

Это идеи, от которых не ждут практической ценности. Они служат лишь в качестве «образца» или иллюстрации того, как можно применить принцип или концепцию. Для того чтобы превратить эти идеи в реальные, над ними пришлось бы немало потрудиться. Как правило, на это не тратят времени.



### *Идеи-зародыши*

Это начало идеи, намек, проблеск. Идея может быть смутной или плохо сформулированной, но вас не покидает ощущение, что из нее может получиться нечто полезное. В отличие от «мимолетных» идей над идеями-зародышами можно и нужно работать дальше.

### *Прямые концепции*

Это концепции, непосредственно возникшие в процессе творческого мышления. От концепций можно перейти к уровню идей, но можно также оставить их как есть. И в том, и в другом случае они должны быть зафиксированы как самостоятельный итог. Это особенно важно по отношению к концепциям ценности. Записывать концепции довольно сложно, потому что они часто рассматриваются как промежуточный шаг на пути к идее. На самом деле они не менее важны и имеют право на самостоятельное существование.

### *«Возвратные» концепции*

Это концепции, полученные на основании идей. Они могут быть выделены в процессе мышления, во время последующего обсуждения или даже на стадии сбора урожая. Из каждой идеи можно извлечь одну или несколько концепций, всматриваясь в «общий метод», лежащий в их основе. Всегда полезно попытаться извлечь принцип из «мимолетных» идей, чтобы затем разработать на его основании идеи более практичные.

### *Направления*

Это наиболее общие концепции, определяющие подход к проблеме или ситуации в целом. Всегда можно выделить одно или несколько основных направлений творческого мышления. Это можно сделать заранее, задав направление в качестве начальной установки, или позже, выделив его в ходе творческой работы. Иногда довольно трудно провести четкую грань между направлением и концепцией.

### *Потребности*

Потребности можно определить непосредственно в процессе творческой работы. Например, по ходу размышления может возникнуть потребность в концепции, в дальнейших альтернативах или в более практических идеях. Потребности, выраженные в процессе творческой сессии, должны быть отмечены и записаны на стадии сбора урожая.

### *Новые цели*

Работа с новыми целями должна быть активной. Это означает, что выявленные в ходе творческой сессии новые цели нужно сразу использовать: «Это новая творческая цель. Давайте с ней поработаем». Можно также отмечать новые цели на стадии сбора урожая, но в этом случае их ценность значительно снижается. Основное значение фокусирования состоит в том, что к нему можно приложить целенаправленное творческое усилие.

### *Изменения*

В процессе работы может произойти множество изменений. Может измениться шкала ценностей, точка зрения на явление или проблему, общий подход, область внимания. Все основные изменения, произошедшие во время творческой работы, должны быть зафиксированы. Их легче выявить «задним числом». В процессе мышления они часто проходят незамеченными.

### *Основная мысль («изюминка»)*

Основная мысль помогает обозначить характер всей творческой сессии, выявить ее индивидуальность. Необходимо включать сюда все интересные моменты; нужно лишь обозначить те из них, которые определили общее направление мышления. Например, основная мысль дискуссии о перегруженности городов транспортом может звучать так: «Противодействие эгоизму водителей».

В перечень можно включать и другие интересные моменты, возникшие в процессе творческой сессии. Сам процесс мышления также может стать предметом комментариев. Можно отметить, какие методы стимулировали рождение новых идей. Сбор урожая — это процесс синей шляпы. Мы отстраняемся от проделанной работы и смотрим на полученные результаты мышления с позиций наблюдателя.

## 4. Перечень толкования идей

После того как завершен процесс сбора урожая, нужно тщательно поработать непосредственно над каждой из идей, чтобы превратить их в реальные и полезные. Именно такие идеи — осуществимые, ценные и приемлемые — являются конечной целью любого творческого усилия. Время от времени их удастся получить уже в процессе мышления, но гораздо чаще итог творческой сессии требует дальнейшей работы. Даже в том случае, если идея кажется великолепной, все же ее нужно подвергнуть процессу толкования. От этого она только выиграет.

Ниже перечислены шаги толкования идей. Более полное описание процесса дано в соответствующей главе книги.

Процесс толкования идей может быть длительным и трудоемким. Возможно, его необязательно применять по отношению ко всем идеям, полученным в процессе творческой сессии. Это вопрос потребностей, обстоятельств и выбора. Тем не менее нужно отметить, что даже самые непривлекательные идеи могут существенно измениться в результате эффективного толкования.

### *Придание идеям формы*

В качестве формообразующих факторов применяются ограничения реальной жизни, такие как стоимость, законодательство, приемлемость и так далее. Можно ли изменить идею таким образом, чтобы она отвечала всем этим требованиям? Внешние ограничения используются не как критерии для отказа от идеи, а как конструктивные инструменты обработки, такие как резец скульптора. Можно ли сделать идею более дешевой? Как добиться того, чтобы она не противоречила законодательству?

### *Подгонка идей*

Формообразующие факторы относятся ко внешним ограничениям. Подгонка больше связана с внутренними ресурсами самой организации. Ресурсы включают людей, время, мотивацию, деньги и так далее. Есть ли способ выполнить идею своими силами?

### *Усовершенствование идей*

Это попытка усилить основное достоинство идеи. Первоначальный вариант идеи далеко не всегда полностью раскрывает ее потенциал. Даже самую лучшую идею можно усилить, а слабую превратить в сильную. Фокусом в этом случае служит основная ценность идеи.

### *Усиление слабых мест*

Даже если у идеи нет очевидных недостатков, у нее всегда найдутся слабые места. В данном случае именно они служат фокусом для дальнейшей работы. Возможно, идея слишком сложна. Нельзя ли ее упростить? Возможно, она станет легче восприниматься окружением, если мы не будем навязывать ее, а представим как один из вариантов. В чем заключаются слабые места идеи? Как можно их усилить?

### *Передача идеи*

Здесь внимание переносится с самой идеи на ее воплощение и тех, кто будет этим заниматься. Кто должен принимать окончательное решение? Кто будет исполнителем? Чьей поддержкой нужно заручиться для успеха предприятия? Мы фокусируемся на этих вопросах и исследуем, как можно повысить привлекательность идеи для исполнителей.

### *Сравнение*

Это прямое сравнение между предлагаемой идеей и традиционным вариантом, между новым и старым способом действий. Можно также сравнивать между собой различные альтернативные варианты. При сравнении

фокус переносится на моменты различия, достоинства и затруднения.

### *Просчеты и недостатки*

Для того чтобы найти просчеты и недостатки, нужно «надеть» черную шляпу. Проведя тщательный критический анализ, нужно сделать усилие для того, чтобы устранить эти недостатки. Толкование идеи под черной шляпой преследует две цели: во-первых, оно помогает усилить идею, а во-вторых, позволяет предвидеть результаты окончательной оценки.

### *Последствия*

Это попытка проследить будущее развитие идеи и ее последствия. Что случится на различных этапах жизни идеи? Мы можем только предполагать это с большей или меньшей степенью вероятности. Шкала времени зависит от сущности идеи. Вероятный прогноз может сильно повлиять на наше представление об идее и внести в нее значительные изменения. Как быть, если постройка новой дороги лишь обострит в будущем транспортную проблему?

### *Способность к проверке*

Можно ли испытать или проверить идею? Можно ли разработать для этого какой либо способ? Можно ли изменить идею таким образом, чтобы повысить ее способность к проверке? Идея, которую можно «попробовать на зуб», более привлекательна. Успешное испытание идеи повышает энтузиазм, уверенность ее сторонников. Если такое испытание невозможно, нужно хотя бы собрать достаточное количество информации в поддержку идеи.

### *Предварительная оценка*

Как отнесутся к идее те, кто будет выносить окончательную оценку? Можно ли повысить привлекательность идеи в глазах «судей»? В каком виде нужно ее

представить? Здесь могут пригодиться знания о процессе оценки вообще и о тех людях, которые будут оценивать идею.

Толкование завершает конструктивный процесс создания творческой идеи. Затем следует этап окончательной оценки, на котором предложенную творческую идею будут рассматривать так же пристально, как и любую другую. Вот почему процесс толкования так важен. Если отнестись к нему с пренебрежением, хорошая идея может проиграть и творческое усилие будет потрачено впустую. Многие идеи кажутся нам великолепными благодаря своей новизне. В этом случае толкование позволяет выявить их реальную ценность. Новизна может вызвать чувство эйфории у авторов идеи, но те, кто будет принимать окончательное решение, станут учитывать только ценность идеи, ее осуществимость, ресурсы и соответствие.

# Содержание

Об авторе.....	3
Введение.....	7
<b>ЧАСТЬ 1. ПОТРЕБНОСТЬ В ТВОРЧЕСКОМ МЫШЛЕНИИ</b>	
Для чего написана эта книга.....	20
Теоретическая потребность в творчестве.....	27
Практическая потребность в творчестве.....	39
Информация и творчество.....	46
Ошибочные взгляды на творчество.....	54
Источники творчества.....	70
Нестандартное мышление.....	81
Восприятие и обработка данных.....	87
Дизайн и анализ.....	94
Области применения творческого мышления.....	99
<b>ЧАСТЬ 2. ИНСТРУМЕНТЫ И МЕТОДЫ НЕСТАНДАРТНОГО МЫШЛЕНИЯ</b>	
<b>Метод</b>	
шести мыслительных шляп.....	110
Творческая пауза.....	119
Фокусирование.....	125
Вызов.....	141
Альтернативы.....	159
Веер концепций.....	172
Концепции.....	182
Провокационные идеи.....	191
Переход.....	199
Выдвижение провокационных идей.....	213



Случайный вход.....	231
Методы повышения чувствительности.....	239
Применение методов нестандартного мышления.....	246
Сбор урожая.....	271
Толкование идей.....	278
Формальный итог.....	288
Группа или личность.....	294
<b>ЧАСТЬ 3. ПРИМЕНЕНИЕ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ</b>	
Применение.....	302
Повседневное творчество/ преднамеренное творчество.....	304
Список творческих целей.....	312
Представление творчества в организации.....	320
Ответственность.....	324
Структуры и программы.....	332
Обучение.....	344
Форматы.....	357
Окончательная оценка.....	371
Заключение.....	386
Приложение	
1. Методы нестандартного мышления.....	392
2. Замечания об использовании методов нестандартного мышления.....	401
3. Сбор урожая и составление перечня.....	406
4. Перечень толкования идей.....	410