

Микалко Майкл - "Тренинг интелекта"



СОДЕРЖАНИЕ

ОТ ИЗДАТЕЛЯ
ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ
ВНИМАНИЕ: ЭТО КНИГА ДЛЯ "ОБЕЗЬЯНОК"!
ВВЕДЕНИЕ
ВСТУПЛЕНИЕ

Глава первая ПЕРВИЧНАЯ РАСКРУТКА
Глава вторая ПОДКАЧКА УМА
Глава третья ВЫБОР ЗАДАЧИ
Глава четвертая ИГРЫ ДЛЯ УМА

Группа А

Глава пятая ФАЛЬШИВЫЕ ЛИЦА
Глава шестая ЛОМТИКИ И КУБИКИ
Глава седьмая ПРЕПАРИРОВАННАЯ ВИШНЯ
Глава восьмая ПУЗЫРЬКИ МЫСЛЕЙ
Глава девятая ВОПРОСЫ "СКАМПЕР"
Глава десятая ЯЩИК ИДЕЙ
Глава одиннадцатая РЕШЕТКА ИДЕЙ
Глава двенадцатая ДРЕВО ГОЛОВНОЙ БОЛИ

Группа Б

Глава тринадцатая ИРРАЦИОНАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ
Глава четырнадцатая ЧЕРТОГ СЛАВЫ
Глава пятнадцатая КРУГ БЛАГОПРИЯТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ
Глава шестнадцатая ИДЕИ В КАРТИНКАХ
Глава семнадцатая УМНЫЙ ТРЕВОР

ОТ ИЗДАТЕЛЯ

Вы хотите найти новый способ делать деньги? Вы хотите стать генератором идей? Вы хотите, чтобы вас считали умным человеком? Хотите ли вы, наконец, стать умным человеком? Тогда вперед! Эта книга для вас.

Игры для ума - не игрушки, а прекрасный инструмент, с помощью которого вы сможете преуспеть в этой жизни. Конечно, связи, знакомства, деньги играют важную роль, но часто бывает так, что гениальная идея, воплощенная вовремя, может дать вам больше, чем пресловутый дядюшка из Америки. И примеров множество. Почитайте, поиграйте, и вы обнаружите, что решение проблемы, над которой вы бились полгода, лежит на поверхности. Нужно было только посмотреть на нее с другой стороны или использовать какой-нибудь другой прием, например, изменить исходные установки, или раздробить задачу на части, или составить схему мыслей. В первой книге представлены упражнения на развитие логического мышления. Они называются линейными техниками и дают возможность организовать информационное пространство таким образом, чтобы достичь решения задачи кратчайшим путем, в оптимальные сроки. Не обязательно, как в школе, методично решать все задачки, выберите то, что вам более по душе. И помните, стать гением, прочитав книжку - невозможно. Освоив и применив на практике эти техники - реально!

ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Создание книг такого рода - это неспешный и требующий сосредоточения процесс, сравнимый с разрисовыванием вручную обоев для танцевального зала Белого дома. Чтобы сделать работу хорошо, я не мог обойтись без помощников. Теперь, когда книга - уже свершившийся факт, хочется поблагодарить за помощь и поддержку Френсиса Михалко, Пата Леманна, Джорджа и Морин Михалко, Фила Пайса, Сэма Пайса, Эрика Целлера, Дэвида и Линн Баркли, Гэри Леманна, Клода Блэкклауда, Билла и Мэри Стивенсонов, Клайда Крек-мана, Сьюзен Малоне, Эда Хомси, Фреда Регана, Алана Шпигеля, Роджера Хипа, Джерри Говинга, Пита Адамса, Ричарда Страттона, Пола Саэли, Сэма Эджиба, Боба Томаса, Джима Ная, Рона Тейлора, Дау Друккера, Арта Сотака, Кайле Уоллеса и моего верного компаньона Б. Дж., который, как я подозреваю, предпочел бы вместо слов благодарности получить вкусную косточку.

Моя особая признательность всем, кто работал над книгой. Буквально в каждой строке этой книги чувствуется их работа, выполненная с истинно моцартовским вдохновением.

ВНИМАНИЕ: ЭТО КНИГА ДЛЯ "ОБЕЗЬЯНОК"!

Творческий потенциал человека и его успехи в избранной сфере деятельности во многом зависят от отношения к жизни.

Существует два основных подхода, которые можно условно обозначить как подходы котенка и обезьянки - с учетом того, как эти животные воспринимают стрессы и перемены.

Когда котенок в опасности, он ничего не делает, лишь жалобно мяукает, пока не приходит мама-кошка и не уносит его в безопасное место. Детеныш обезьяны при первом же признаке опасности сам бросается к матери, усаживается ей на спину и уезжает верхом, крепко держась за материнскую шерсть.

Эта книга вряд ли окажется полезной для "котят", то есть для тех, кто, столкнувшись с трудностями, жалобно просит помощи. Книга "Тренинг интеллекта" адресована "обезьянкам" - тем, кто стремится действовать самостоятельно, развивать свои творческие способности, работать над новыми подходами... и пожинать плоды своей деятельности.

Если вы подходите к жизни как "обезьянка" и хотите познакомиться с множеством оригинальных идей, которые помогут вам подняться на новый уровень в деловой и личной жизни, эта книга для вас.

Я приглашаю вас поиграть в предлагаемые игры, использовать их для выработки новых идей, способных изменить всю вашу жизнь. Игры для ума представляют собой серьезные творческие приемы, наглядно демонстрирующие, каким образом можно вырабатывать новые идеи. Ну а все остальное зависит от вас.

Если вы ведете себя как "котенок", то и для вас не все потеряно. При желании измениться прочитайте главу первую "Первичная раскрутка", где приведены упражнения, способствующие развитию "обезьяньего" подхода к жизни.



Введение

Что здесь изображено? Если вы видели подобные загадки раньше, то вам, конечно, все понятно. Если нет, постарайтесь разгадать эту головоломку, прежде чем читать дальше.



Обратите внимание, как в поисках смысла изображения вы рассматриваете фигуры. Скорее всего, вы видите в них совершенно бессмысленные контуры - и это ни к чему не приводит. Но стоит вам сосредоточиться на промежутках между контурами, как начнет проступать слово "ТЕКСТ". Чтобы оно стало более очевидным, проведите прямые линии по верхнему и нижнему краям рисунка. Теперь решение кажется настолько простым, что вы наверняка удивляетесь, как это раньше ничего не увидели.

Благодаря иному углу зрения можно расширить свои возможности и увидеть то, чего прежде не замечали. Именно такое впечатление сложится у вас, когда вы столкнетесь с подобными головоломками: вы будете воспринимать уже известную информацию совершенно по-другому. И этот путь приведет вас к новым идеям и подлинным озарениям. Неважно, чем вы сейчас занимаетесь. В любом случае, ваше будущее во многом зависит от тех новшеств, которые внедряются сегодня. Откуда взялись спортивно-оздоровительные клубы? А магазины видеофильмов? Кто помнит те времена, когда единственной спортивной обувью были полотняные кеды с плоской подошвой? Вы помните, в какой момент обратили внимание на то, что японские машины и прочие товары из Страны восходящего солнца заполнили рынок? А когда вы впервые увидели карманный плеер? То, как сложится наша жизнь, безусловно, во многом зависит от великих идей, и в этом деле нельзя полагаться на случай. Игры для ума научат вас генерировать идеи. Эти игры представляют собой специфические приемы, или техники, позволяющие выдвигать самые разные идеи: большие и маленькие, помогающие делать деньги и карьеру, решать проблемы, побеждать конкурентов, создавать новые изделия и более совершенные технологии. Техники отбирались с учетом их практической значимости. Они

охватывают широкий спектр - от классических до самых современных. Все они делятся на линейные - позволяющие манипулировать информацией для выработки новых идей, и интуитивные - демонстрирующие, как находить новые идеи с помощью интуиции и воображения*.

Вспоминается одна популярная детская головоломка-картинка с шестью рыбаками. Лески их удочек так перепутались, что образовали лабиринт. На конце одной лески - пойманная рыбка. Надо определить, кому эта рыбка принадлежит. Можно, конечно, пройти вдоль каждой лески - но при этом потребуются до шести попыток (тут уж как повезет). Совершенно очевидно, что надо идти с конца - от рыбки до того рыбака, который ее поймал. Тогда потребуются всего одна попытка.

Я отбирал игры для ума именно по такому принципу. Вместо того чтобы составить каталог всех известных техник, направленных на развитие творческих способностей, и предоставить вам самим разбираться, какие из них реально работают, я начинал с идеи (рыбка) и постепенно доводил свое исследование до ее носителя (рыбака). А уж затем определял тот технический прием, на который "клюнула" идея.

Срывая с творчества покров тайны, эта книга поможет вам по-новому воспринимать свои творческие способности. Вы увидите - возможно, впервые в жизни, - какие бескрайние просторы открываются перед вами. Вы сможете: генерировать идеи по своей воле;

- © находить новые способы делать деньги;
- © открывать новые возможности в бизнесе;
- © развивать и видоизменять идеи до тех пор, пока не выработаете новаторскую идею;
- © создавать новые изделия, услуги, процессы;
- © совершенствовать старые изделия, услуги, процессы;
- © находить решения сложных хозяйственных проблем;
- © оживлять рынок;
- © рассматривать проблемы как новые возможности;
- © действовать более продуктивно;
- © стать "генератором идей" у себя на работе;
- © узнать, где следует искать "прорыв в будущее";
- © стать незаменимым работником для своей фирмы.

*** См.: Микалко М. Тренинг интуиции. -СПб.: Питер, 2001.**

Игры для ума не дают творческого опыта, они лишь позволяют его приобрести. Чтобы проиллюстрировать это, представьте себе, что я рисую мелом на доске кролика. Вы говорите: "Это кролик!" - хотя на самом деле никакого кролика нет, а есть только линии. Кролик появляется потому, что вы приняли идею, что часть доски, ограниченная меловой линией, представляет собой кролика. Линия очерчивает содержание, предлагая значимую форму.

Должен еще раз подчеркнуть, что одного прочтения книги недостаточно. Чтобы генерировать творческие идеи, надо на практике использовать предлагаемые здесь техники. Попробуйте описать радость катания на лыжах бушмену, никогда не покидавшему пустыню. Вы можете показать ему лыжи и фотографии заснеженных гор. Может быть, вам даже удастся довести до него какие-то смутные образы. Но для того чтобы получить пусть самое общее представление о катании на лыжах, надо встать на них и съехать с горы. Просто прочитав описание техник, вы всего лишь узнаете, как можно выдвигать новые идеи. Вы будете напоминать того бушмена, который стоит в своей пустыне и, глядя на пару лыжи фотографию горы Мат-терхорн, пребывает в уверенности, что имеет какое-то представление о катании на лыжах.

Каждая игра для ума является специфической техникой выработки идей для решения задач. Все главы содержат план действий, дающий точные инструкции по применению техники и объяснение ее работы. Книга изобилует историями, анекдотами и примерами из жизни, когда наши герои успешно использовали эти технические приемы для генерирования новых идей. Я называю этих людей героями, потому что они оставили после себя след: идею, изделие, товар или услугу, отмеченные печатью новаторства.

Кроме того, чтобы продемонстрировать работу различных техник, в книге широко используются рисунки, загадки, схемы, гипотетические примеры. Некоторые из приведенных примеров являются готовыми идеями для разных видов бизнеса, товаров и услуг. Эти идеи суть настоящее золото, намываемое в нескончаемом потоке слов.

Каждая глава начинается вдохновляющим эпиграфом из книги легендарного мастера Сунь-цзы* "Искусство войны". Сунь-цзы написал эту выдающуюся книгу в Китае 2400 лет назад.

Изложенные в его труде принципы применимы не только к войне, но и к творчеству и к бизнесу. Для предпринимателей Японии эта книга уже давно стала классикой, сейчас ее изучают во многих бизнес-школах во всем мире. Капитаны бизнеса от Токио до Уолл-стрита цитируют слова Сунь-цзы и применяют его тактику и стратегию на практике.

Мой друг Хэнк Целлер (руководитель, предприниматель, изобретатель и поэт) однажды дал следующее определение творчества: "Когда понимаешь, что придумал нечто, превосходящее все, достигнутое ранее, чувствуешь, как волосы встают дыбом, испытываешь такое благоговение, как если бы услышал шепот самого Господа Бога".

****Сунь-цзы - знаменитый древнекитайский полководец и военный теоретик, живший в конце VI - начале V в. до н.э. (Здесь и далее прим. ред., если не будет оговорено особо.)***



Вступление

Глава первая "Первичная раскрутка" поможет вам преодолеть страх, сомнения и неуверенность в своих творческих способностях.

В главе второй "Подкачка ума" дается система упражнений, позволяющая генерировать идеи. Чтобы стать творческой личностью, вы в первую очередь должны поверить, что это действительно возможно, и начать жить как творческая личность.



Посмотрите на рисунок. Вы видите две прямые, но можете создать и третью. Для этого поднесите книгу к глазам и расположите ее так, чтобы точка пересечения линий оказалась прямо перед вами. Сведите глаза в этой точке. Теперь вы видите третью линию? (Она кажется коротким штырьком, торчащим из страницы.)

Если вы поверите в свое творческое начало и станете действовать именно творчески, вы начнете создавать идеи буквально из ничего.

Ценность генерируемых идей в значительной степени зависит от формулировки стоящей перед вами задачи. В главе третьей "Выбор задачи" показано, как сформулировать задачу таким образом, чтобы уже в самой постановке вопроса чувствовался путь решения.



Глава первая **ПЕРВИЧНАЯ РАСКРУТКА**

Спасение от поражения в наших руках.

Сунь-цзы

Когда мы находимся в подавленном состоянии, наши мысли существенно отличаются от тех, что приходят на ум в хорошем расположении духа. Ощущая себя богатым или преуспевающим человеком, вы мыслите совершенно иначе, чем если бы считали себя вечным неудачником. Точно так же, когда мы настроены творчески, наши мысли совсем не походят на те, какие посещают нас в рутине будней.

Ученые установили, что физиологические процессы организма человека поддаются контролю сознания. Можно привести себя в такое состояние - характеризующееся определенной химической реакцией в головном мозге, - при котором мышление станет более позитивным. Несколько простых упражнений, приведенных в этой главе, помогут вам преодолеть страх, сомнения и неуверенность, укрепят вашу веру в себя и разовьют творческий подход к жизни.

Для творчества нет ничего более губительного, чем страх, сомнения и неуверенность. И все же многие люди позволяют им управлять своей жизнью.

Гораздо полезнее научиться ставить страх, сомнения и неуверенность под контроль, преобразуя деструктивное, негативное отношение к происходящему в новую, позитивную реальность. Чтобы это удалось, нужно в первую очередь признать существование вышеупомянутых негативных чувств, а затем сосредоточить всю свою энергию на тех чувствах, которыми вы хотите их заменить.

Представьте, что вы ведете машину и вдруг загорается индикатор давления масла, показывающий, что двигатель перегрелся. Это негативный факт. Вы не игнорируете его, но и не даете страху вас парализовать. Вы просто заезжаете на станцию техобслуживания, устраняете неполадки и едете дальше.

Рассматривая тот же случай, следует отметить, что вы не следите непрерывно за датчиком давления масла, это не поглощает все ваши мысли. Думая только об уровне масла, вы двигались бы слишком медленно и неуверенно - если у вас

вообще хватило бы духу сдвинуться с места. Точно так же надо относиться к страху и сомнениям. Вам следует осознать, что они существуют, и начать заменять их более позитивными мыслями. Прескотт Лекки, основатель так называемой психологии самоотражения, разработал метод, заключающийся в том, чтобы при любом субъективном восприятии определять, какие его негативные аспекты не согласуются с уже укоренившимися представлениями и убеждениями. Лекки полагал, что стремление к согласованности заложено в человеке генетически: если какая-то мысль не согласуется с устоявшимися идеями и понятиями, она попросту отвергается. Лекки обнаружил, что есть два мощных рычага, с помощью которых можно существенным образом изменить свои представления и преодолеть страх, воздействующий практически на каждого. Вот эти рычаги:

1. Вера в то, что человек способен выполнить свою часть работы, удержать свой "конец бревна", воспользоваться определенной независимостью.
2. Вера в то, что в каждом человеке есть нечто, делающее его не менее талантливым, чем все остальные, что нельзя принижать себя и пренебрежительно к себе относиться.

Одним из пациентов Лекки был коммивояжер, который боялся звонить клиентам, занимающим высокое служебное положение. Лекки спросил пациента:

- А вы можете опуститься на четвереньки, вползти в кабинет высокопоставленного лица и пасть перед ним ниц?
- Конечно, нет! - возмущенно воскликнул коммивояжер.
- Так почему в своих мыслях вы ползаете и пресмыкаетесь? Неужели вы не видите, что поступаете именно так, когда чересчур заботитесь о том, какое впечатление производите? Разве вы не видите, что буквально вымаливаете себе одобрение как личности?

Важно понять: чтобы сознательно заменить свои негативные мысли на позитивные, не обязательно становиться другим человеком, не нужно коренным образом менять себя и свою жизнь.

Генерала Джорджа Паттона как-то спросили, испытывает ли он неуверенность и страх перед битвой. Генерал ответил, что ему нередко доводилось переживать страх и перед сражением, и во время него, но... Тут он произнес знаменательную фразу: "В бою страх никогда не был моим советчиком".

"ТИК-ТАК"

Это очень действенное упражнение, базирующееся на работах Прескотта Лекки. Оно помогает преодолеть страх, сомнения и неуверенность. Вам предлагается записывать свои страхи,

открыто противостоять им и заменять их на позитивные мысли, которые помогут добиться успеха.

План действий

1. Определите и запишите все негативные мысли, мешающие вам достичь поставленной цели. Запишите их в графу "Тик".

2. Расположившись поудобнее, тщательно изучите записи. Проанализируйте, насколько вы исказили существующее положение дел и чрезмерно преувеличили значение негативных мыслей и явлений.

3. Замените каждую непроверенную негативную мысль на позитивную, объективно выверенную. Запишите это в графу "Так".

Ниже следуют два примера выполнения упражнения "Тик-так". Первый связан со страхом высказывания новой идеи начальству; второй - с опасениями перед выпуском новой продукции. В графе "ТИК" отражены отрицательные мысли; в графе "ТАК" - положительные.

"ТИК-ТАК" № 1

ТИК	ТАК
<p>Это не имеет смысла. На руководящих должностях люди опытные, и они наверняка об этом уже думал и.</p>	<p>Идея не обязательно должна быть эффективной. В конце концов, получить ошеломляющие результаты иногда удается после шагов, которые поначалу кажутся незначительными. Будь я владельцем компании, разве мне не хотелось бы, чтобы мои служащие высказывали ценные мысли? Я просто буду записывать все свои сомнения и постараюсь опровергнуть их одно за другим.</p>
<p>Эта мысль настолько нетрадиционная, что меня просто засмеют.</p>	<p>Пусть даже мое предложение отвергнут, но я заслужу уважение. Люди уважают тех, кто творчески относится к делу и стремится улучшить существующий порядок вещей. Наконец, кто не рискует, тот не пьет шампанское. Чем рискованнее</p>

	идея, тем больше потенциальное вознаграждение.
До сих пор мне не удавалось придумать что-то новое. Самое разумное, что я могу сделать, - это не рисковать.	Мне кажется, что мои негативные ощущения отражают следующее: "Раз я так чувствую, значит, так оно и есть". Моя настоящая проблема заключается в искаженном восприятии самого себя. Неужели фирма наняла бы меня на работу, будь я действительно так плох?
В прошлый раз мое предложение с треском провалилось, а идея Тома была принята. Боюсь, что и на этот раз меня постигнет неудача.	Я преувеличиваю значение событий - собственный провал и успех Тома. Томас Эдисон однажды сказал, что путь к успеху лежит через неудачи. Бездействовать - это преступление. Вместо того чтобы стараться не ошибиться, надо пытаться сделать что-то правильно.

"ТИК-ТАК" №2

ТИК	ТАК
Я никогда не смогу этого сделать.	Надо действовать шаг за шагом, нужно только начать. Не следует устраивать авралов.
Я все раскручу, а потом провалюсь.	Не обязательно сразу получить безупречный результат. Я многое умею. Я могу себе представить, что буду чувствовать, когда все это закончится. У меня отличный послужной список. Надо сосредоточиться на работе, и тогда мой подход к делу будет эффективнее.
Я не могу взять себя в руки. У меня недостаточный	Я должен восстановить самоконтроль, ведь раньше мне многое удавалось. Просто

<p>самоконтроль. Я не умею правильно распределять время.</p>	<p>надо лучше и больше работать. Я способен контролировать себя не хуже, чем любой другой из моего окружения. Работа настолько важна, а результаты ее настолько ощутимы, что на данном этапе распределение времени - не такая уж большая проблема.</p>
<p>Какой смысл это делать? Все равно мне никогда не найти фирму, которая протолкнет это изделие на рынок.</p>	<p>Я не могу знать этого наверняка. Надо попробовать. Не исключено, что кто-то заинтересуется. Наконец, можно многое узнать даже в случае неудачи. Есть желание - появятся и возможности. Если я верю в свое дело, другие тоже в него поверят. Надо только найти подходящую фирму.</p>

На первый взгляд, фигуры на этом рисунке выглядят странными и бессмысленными. Поскольку вы настроены смотреть исключительно на черные фигуры, белые промежутки вы как бы игнорируете. Но если вы сосредоточитесь именно на них, то увидите слова "ТИК" и "ТАК". Белые формы приобретают смысл, а черные утрачивают свою значимость.

Вот и в упражнении "Тик-так" по мере того как позитивные мысли начинают приобретать все большее значение, негативные отступают на задний план, подобно черным фигурам на картинке.

Проделав это упражнение несколько раз, вы сможете замещать негативные мысли позитивными, так сказать, с ходу. Когда вас начнут одолевать страх и сомнения, воспринимайте их как сигнал для поиска "светлых" мыслей.

КАК ПРОВЕСТИ ПЕРВОНАЧАЛЬНУЮ РАСКРУТКУ

Много лет назад ученые обнаружили в Новой Гвинее племя, которое считало, что край света находится за ближайшей рекой. Спустя несколько месяцев один из ученых должен был пуститься в обратный путь, для чего ему надо было переправиться через реку. Успешно перебравшись на другой

берег, он оглянулся и помахал рукой. Но туземцы не ответили на его прощальное приветствие, так как, по их словам, он исчез из их поля зрения. Глубоко укоренившееся представление о мире исказило их восприятие реальности.

Не так давно исполнительный директор одного крупного издательства выразил озабоченность отсутствием творческого подхода у сотрудников редакционного и маркетингового отделов. Он нанял группу высокооплачиваемых психологов с целью выяснить, чем отличается творческая личность от нетворческой.

После года кропотливого труда психологи обнаружили, что между двумя группами сотрудников существует единственное различие: творческий человек уверен в том, что он - личность творческая, а нетворческий человек убежден, что творчество - это не для него. Подобно туземцам Новой Гвинеи, люди, уверенные в отсутствии у себя творческих способностей, воспринимают действительность искаженно.

В итоге психологи порекомендовали простую программу обучения, состоящую из двух частей и направленную на изменение самооценки тех сотрудников, которые не считали себя творческими личностями. Исполнительный директор дал согласие на финансирование программы, и через год "нетворческие" сотрудники стали предлагать такие ошеломляющие идеи, которые и не снились их коллегам, считавшимся дотоле "генераторами идей". Изменив свое отношение к работе, люди, прошедшие обучение, стали обращать больше внимания на представляющиеся возможности, стали чаще напрягать свои "творческие мускулы". В последующие годы эта группа реализовала много новаторских проектов и выпустила целый ряд выдающихся изданий. Эти люди получили должную раскрутку и начали преобразовывать не только себя, но и окружающий мир. Первая часть программы, предложенной психологами, касалась самоутверждения, вторая - веры в свои творческие способности.

САМОУТВЕРЖДЕНИЕ

Чтобы укрепить уверенность в себе, возьмите за правило вспоминать о своих хороших качествах и успехах и забудьте о промахах. Не важно, что в прошлом вас постигали неудачи. Важно помнить об успешной попытке и развивать достигнутый успех. Например, торговец должен быть готов к серии неудачных сделок, прежде чем ему улыбнется фортуна. Успех порождает успех. Маленькие удачи - это ступеньки к крупным достижениям. Первым делом надо составить список собственных достоинств и в дальнейшем методично его дополнять.

Записывайте все, что вам в себе нравится, все свои положительные качества. Опишите случаи, когда вы добивались успеха, причем где угодно: дома, на работе, в школе и т. д. Продолжайте расширять список по мере того, как что-то вспоминается или совершается. Признание своих заслуг и способностей поможет вам двигаться вперед.

Придерживаясь подобной практики, то есть чаще вспоминая о своих успехах и хороших качествах и реже обращая внимание на неудачи, вы вскоре заметите, что добиваетесь даже больших успехов, чем мечтали. Представьте себе человека, который учится играть в бейсбол. Сначала он промахивается по мячу гораздо чаще, чем попадает по нему битой. С приобретением опыта промахи случаются все реже. Если бы простого их повторения было достаточно для того, чтобы выработать навык, этот человек стал бы настоящим экспертом по ударам мимо цели. И тем не менее, несмотря на то что поначалу промахов намного больше, чем попаданий, начинающий бейсболист в конце концов овладевает навыком метко бить по мячу, так как его сознание помнит успешные попытки и сосредоточивается именно на них.

ВЕРА В СВОИ ТВОРЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ

Вторая техника, предложенная психологами, кажется обманчиво простой, но она невероятно продуктивна. В данном случае для обретения и укрепления веры в свои творческие способности используются письменные утверждения.

Люди мыслят, чувствуют и действуют в соответствии со своими взглядами на то, что представляют собой они сами и их окружение. Что представляется, то и воплощается. Вообразите себе свой портрет и смотрите на него долго и внимательно - и вы станете соответствовать этому портрету. Представьте себе во всех подробностях картину своего поражения - и одного этого будет достаточно, чтобы сделать победу недостижимой. Вообразите себе одержанную вами победу - и это внесет существенный вклад в ваш будущий успех.

Чтобы зрительно представить себя творческой личностью, нужно поверить в то, что это действительно так. Утверждения о собственных творческих способностях есть определенные позитивные высказывания как общего порядка ("Я - творческая личность"), так и частного ("Я всегда оказываюсь в нужный час в нужном месте. Я занимаюсь именно тем, что позволит мне выдвинуть отличную идею"). Выберите время и запишите несколько слов о том, какой вы удивительно творческий человек.

Затем выберите любое из зафиксированных утверждений и напишите десятка два его вариантов от первого, второго и

третьего лица. Например: "Я, Майкл, являюсь творческой личностью", "Майкл, ты - творческая личность", "Майкл - творческая личность", "Я действительно творец", "Майкл - первый творец в нашем отделе", "Ты, Майкл, наделен даром творчества" и т. д.

Не торопитесь. Продумывайте каждое слово, которое пишете. Продолжайте варьировать слова утверждения.

Если вас посещают негативные мысли, записывайте их на обратной стороне листа или на отдельном листе. Например, вы записали: "Майкл за два года не выдал ни одной свежей идеи", "Окружающие не считают Майкла творческой личностью", "Майкл слишком туп, чтобы придумать что-то новое", "Я уже стар для творчества", "Мне не хватает образования, чтобы выдвигать новые идеи". Затем вернитесь к записям позитивных утверждений.

Закончив писать, взгляните еще раз на негативные записи. Это препятствия, мешающие вам стать творцом. Устраните их, записав позитивное утверждение в ответ на каждое негативное высказывание. Например, относительно приведенных выше отрицательных констатации могут быть высказаны следующие возражения: "Майкл каждый день придумывает что-то новое", "Эти люди слишком плохо знают Майкла, чтобы судить о нем", "Майкл - не тупица, он просто нестандартно мыслящий человек", "Многие знаменитые изобретатели не получили в свое время формального образования" и т. д.

Такие фразы записывайте в течение пяти дней. За это время негативные мысли наверняка улетучатся. Далее фиксируйте только позитивные утверждения - до тех пор, пока не почувствуете, что в этом больше нет необходимости.

А теперь прочитайте слово:

/ \ ЕС

Вы скажете: каждому ясно, что тут написано "ЛЕС". Так ли? Давайте посмотрим внимательнее. Буквы "Л" и "П" в этом начертании выглядят очень похожими. Ваше восприятие слов определяется вашими ожиданиями. Вы ожидаете увидеть слово "ЛЕС", а не "ПЕС". И это ожидание оказывается столь сильным, что существенным образом влияет на ваш мозг, который распознает именно то, что вам хочется увидеть.

Точно так же, ожидая от себя творческих прозрений, вы оказываете влияние на мозг, и он действительно начинает работать творчески. Уверовав в свои творческие способности, вы поверите в значимость ваших идей и обретете достаточно настойчивости для того, чтобы воплотить их в жизнь.

РЕЗЮМЕ

Каждый должен утвердить в себе творческое начало. Хотя многие элементы творчества похожи, они никогда не бывают идентичными. Все сосны похожи одна на другую, тем не менее вы не сыщете двух одинаковых. Из-за широты диапазона сходства и различий очень трудно рассмотреть все варианты проявления в человеке творческого начала. Каждый делает что-то свое. В конце концов, художник не является каким-то уж очень особенным человеком, но каждый человек - это особенный, ни на кого не похожий художник.



Глава вторая ПОДКАЧКА УМА

В древности искусные воины сначала делали себя неуязвимыми, а затем поджидали момент, когда станет уязвимым враг.

Сунь-цзы

Тибетские монахи никогда не произносят молитв - они вращают молитвенные барабаны, и звуки при этом уносятся в божественный космос. Иногда монах вращает одновременно целую дюжину барабанов, напоминая циркового артиста, крутящего много фарфоровых тарелок на длинных стержнях. Вращая молитвенный барабан, тибетский монах может предаваться мыслям о еде, о своем посмертном будущем - словом, о чем угодно. Есть и христианские священники, которые во время богослужения не ощущают духовной связи с ритуалом.

Если такие монахи или священники берут на себя роль "религиозных людей" и делают это со всей очевидностью для себя и других, то вскоре их сознание следует за выбранной ролью. Но для тибетского монаха или христианского священника недостаточно одного намерения быть религиозными. Монах должен обязательно вращать барабан, а священник - читать молитвы. Если кто-то ведет себя как тибетский монах, он станет им. Если христианин-священник совершает все положенные ритуалы, он рано или поздно эмоционально прикоснется к религии.

Если вы ведете себя как человек мыслящий, вы им станете. Важно иметь само намерение превратиться в творца и неукоснительно выполнять все "ритуалы".

Пожелав научиться писать картины и проделав все то, что должен делать живописец, вы со временем станете, по крайней мере, приличным художником. Из вас вряд ли выйдет новый Ван Гог, но вы наверняка станете мастером в большей степени, чем тот, у кого такого намерения не было, или тот, кто ничего для этого не сделал. Невозможно предсказать, как далеко

уведут вас намерения и действия. Этот мир не дает гарантий - есть только шансы и превратности судьбы. Когда тянешься к звездам, можешь так ничего и не достать, но уж наверняка не зачерпнешь пригоршню грязи.

Эта глава содержит одиннадцать упражнений, которые помогут вам превратиться в "генератора идей".

КВОТА ИДЕЙ

Ежедневно тренируйте свой ум. Установите квоту: в день столько-то новых идей, касающихся вашей работы, - например, по пять идей в день в течение одной недели. Вы увидите, что труднее всего выдать пять первых, потом они будут приходить в голову сами. Чем больше идей выдвигаете, тем больше шансов на победу.



Установить квоту идей.

Увидеть цель.

Не действовать по привычке.

Давать пищу уму.

Анализировать содержание текущей информации.

Создать банк данных. Путешествовать.

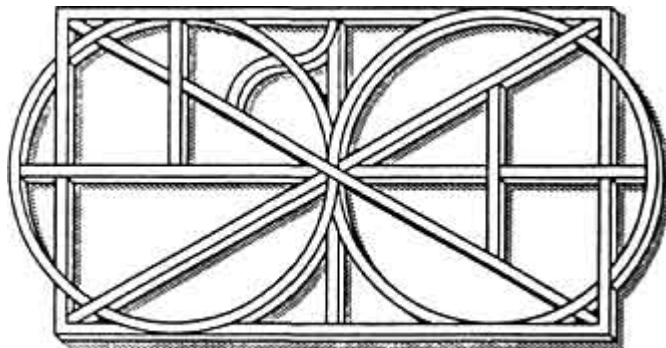
"Ловить" мысли. Мыслить правильно.

Регистрировать идеи.

Квота поможет вам активно генерировать идеи и альтернативы, не дожидаясь, когда они появятся сами собой. Старайтесь выполнять квоту, даже если идеи, приходящие вам на ум, на первый взгляд будут казаться смехотворными или "притянутыми за уши". Квота не должна мешать вам генерировать больше идей, чем "положено". Пусть она служит лишь гарантией того, что вы не опуститесь ниже установленного минимума.

Томас Эдисон запатентовал 1093 изобретения. Он свято верил, что надо упражнять собственный ум и умы своих сотрудников, и

считал, что без установленной квоты идей не достиг бы столь многого. Его личная квота равнялась одному маленькому изобретению каждые десять дней и одному крупному - каждые полгода. Для Эдисона квота идей определяла разницу между поеданием простого бифштекса и королевским пиршеством.



Хотите верить, хотите нет!

Эта картинка чем-то напоминает сознание - всякий раз, когда вы смотрите на нее, вы видите нечто новое. Каково же ее содержание?

Скорее всего, вы рассмотрели несколько букв и цифр. Если я скажу вам, что здесь можно рассмотреть все 26 букв латинского алфавита и цифры от 0 до 9, то это побудит вас искать еще и еще. И вы все это действительно увидите, потому что все это здесь есть. Точно так же вы можете заставить свой ум генерировать новые и новые идеи, чтобы выполнить установленную квоту.

"ПОПАДАНИЕ В ТОН"

Когда радар улавливает цель, пилот истребителя рапортует: "Попал в тон!" - и с этого момента пилот, а вместе с ним и авиаприборы сосредоточиваются на поражении цели. В повседневной жизни попасть в нужную тональность - значит обращать больше внимания на происходящее вокруг.

Сколько букв "п" в приведенном ниже абзаце?

Потребность в постоянной профессиональной подготовке помощников фермеров для работы на первоклассных фермах по производству продуктивного скота занимает помыслы владельцев первоклассных ферм. Поскольку предки фермеров подготавливали помощников фермеров для первоклассных ферм в процессе производства продуктивного скота, владельцы первоклассных ферм считают, что они обязаны постоянно продолжать традицию своих предков по подготовке помощников фермеров для работы на первоклассных фермах по производству продуктивного скота, поскольку они считают, что профессиональная подготовка помощников является

полноценным фундаментом поддержания продуктивного хозяйства на фермерском подворье.

Итак, в этом отрывке букв "п" _____.

Вы "попали в тон", если насчитали 41 букву "п". Если обнаружили меньше, то, наверное, не учли "п", стоящую перед числом-результатом. (Теперь вы хлопаете себя по лбу: "Эх, как же я ее не заметил(а), ведь она была прямо перед глазами!")

Как правило, мы далеко не полностью используем свою способность видеть. Мы идем по жизни и просматриваем огромное количество информации, предметов, сцен. Мы смотрим, но не видим.

Научившись обращать внимание на происходящее вокруг, вы разовьете в себе потрясающую способность видеть чудеса, смотря на обычные мирские вещи. Научившись обращать внимание на происходящее вокруг, вы разовьете в себе "двойное зрение", которое позволит вам замечать не только то, что видят все, но и нечто совершенно неожиданное.



Посмотрите на рисунок. Видите ли вы здесь что-то необычное? Если не видите, приглядитесь получше.

Идею реально отыскать всюду. Быть может, она прячется на пригорке, под кустом, в придорожной канаве... Может быть, вы ее нигде и никогда не найдете, но даже в этом случае вы приобретете многое, научившись внимательно смотреть на мир.

КРОХОТНЫЕ ИСТИНЫ

Это упражнение поможет вам внимательнее смотреть на мир. Оно было разработано Майнором Уайтом, который преподавал фотографию как дисциплину в Мас-сачусетском технологическом институте.

Итак, выберите картину (или фото), которая вам нравится и при этом содержит много деталей. Устройтесь поудобнее, расслабьтесь. Установите таймер или будильник на десять минут. Не двигаясь, смотрите на картину, пока не зазвучит сигнал. Сохраняйте полную сосредоточенность на изображении. Не позволяйте себе свободных ассоциаций. Обращайте внимание только на картину, стоящую перед вами. После сигнала отвернитесь и вспомните все, что видели. Попробуйте

восстановить изображение зрительно, а не словесно. Примите воображаемое, каким бы оно ни было. После того как ваше созерцание и ваше впечатление оставят по себе только легкий "аромат", вернитесь к обычной деятельности, стараясь время от времени вызывать в памяти образ картины. Вам начнут открываться крохотные истины, которые могут обнаружиться только тогда, когда ваше внимание будет полным. Вспоминайте картину часто и обязательно зрительно. Некоторые считают, что такие истины подсказаны самим Богом.

ГОСПОДИН ПРИВЫЧКИН

Господа Привычкины делают что-либо так, как делают это обычно. У них все должно быть на своем месте, они теряются, если что-то нарушает привычный ход вещей. Поскольку все в жизни этих господ отмерено, помечено, разложено по полочкам, Привычкины способны решать проблемы лишь в узких рамках. Не надо становиться Привычкинами. Попробуйте запрограммировать изменения в своей повседневной жизни. Составьте список того, что выполняется вами по раз и навсегда заведенному порядку. В основном, в него войдут незначительные привычные действия, которые делают жизнь удобной и приятной. Затем возьмите список привычек, изучите его и постарайтесь сознательно изменить их одну за другой в течение дня, недели, месяца...

Измените дорогу на работу.

Измените время сна.

Измените время работы.

Каждый день слушайте другую радиостанцию.

Читайте разные газеты.

Заводите новые знакомства.

Пробуйте новые рецепты (например, кулинарные).

Если обычно вы берете отпуск летом, возьмите его зимой.

Внесите изменения в круг чтения. Если обычно вы читаете публицистику, переключитесь на беллетристику.

Внесите изменения в привычку обедать на работе. Если обычно вы пьете кофе, отныне пейте сок.

Посетите новый ресторан.

Измените вид отдыха. Займитесь греблей вместо гольфа и т. д.

Примите ванну вместо душа. Послушайте другого телеобозревателя.

ДАВАЙТЕ ПИЩУ УМУ

Творчески мыслящие люди постоянно читают. Таким образом они дают пищу уму в виде свежей информации и новых идей.

Как сказал Гор Видал, мозг без самоподкормки в конце концов съедает сам себя.

Вот несколько Полезных советов, которые помогут вам осуществлять "подкачку ума" в процессе чтения.

Будьте разборчивыми в чтении. Прежде чем браться за книгу, спросите себя: "Насколько полезным будет чтение этой книги для развития моих творческих способностей?"

Просматривать и пролистывать нужно множество книг, но читать следует избирательно.

Делайте заметки на полях. В биографии Марка Твена Альберт Пейн писал: "На рабочем столе, возле постели, на полках в бильярдной - всюду стояли книги, которые Твен читал и перечитывал. Все или почти все книги были испещрены его пометками - замечаниями на полях страниц, краткими комментариями. Эти книги он перечитывал снова и снова, и всякий раз ему было что сказать".

Излагайте содержание книги. Попробуйте сделать это прежде, чем ее прочитаете. Или же, прочитав половину книги, остановитесь и попытайтесь продолжить. Прикиньте, что можно найти в книге, до того как вы познакомитесь с оглавлением. Это было любимым развлечением Джорджа Бернарда Шоу. А для вас это может оказаться полезным упражнением на развитие воображения.

Читайте биографии. Биографии - кладезь ценных идей.

Читайте книги полезных советов по самым разным вопросам. Упражняйте ум, преобразуя чужие идеи в свои, новые. Читайте книги по устройству приборов и автомобилей, по столярному делу, садоводству и т. д. Эти книги подскажут средства для выработки собственных уникальных идей и для создания новых изделий.

Читайте специальные журналы. Многие из своих идей Уолт Дисней почерпнул из дайджестов. Он говорил: "Ваше воображение может быть ущербным, бедным, воспаленным, замороженным. Дайджест - это нечто вроде гимнастического зала для тренировки воображения".

Читайте публицистику. Знакомясь с такой литературой, пробуйте предлагать собственные решения рассматриваемых проблем, до того как решение предложит автор. Это было одним из любимых занятий Джона Ф. Кеннеди.

Думайте и еще раз думайте. Читая, надо обязательно думать. Ищите свежие решения старых проблем, неизведанные пути в

бизнесе, новые тенденции развития, технические новинки, связи и параллели между тем, что читаете, и вашими проблемами.

Джон Несбитт, автор "Мегастратегий" и основатель Группы Несбитта в Вашингтоне, округ Колумбия, весьма успешно применял метод определения тенденции, который сам он называл анализом содержания текущей информации. Несбитт позаимствовал этот метод из книги о Гражданской войне в США. В свою очередь, историк, написавший эту книгу, очень многое почерпнул из анализа сбора информации ЦРУ. Ну а ЦРУ скопировало данный метод с того, каким пользовались союзники в период Второй мировой войны. Они по достоинству оценили огромное значение провинциальных газет, доставлявшихся контрабандой из маленьких городов Германии. Время от времени в этих газетах публиковались ценные сведения о топливе, продуктах питания и о многом другом. А в Швейцарии небольшая группа офицеров-разведчиков определяла пути перемещения немецких войск, читая светскую хронику, где упоминались фамилии важных военных чинов.

АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ ТЕКУЩЕЙ ИНФОРМАЦИИ

Вот несколько советов, как анализировать текущую информацию.

Просмотрите рекламную почту, прежде чем небрежным движением выбросить ее в мусорную корзину. Какие тенденции можно уловить в рекламе, маркетинге, новых товарах и услугах?

Складывайте в течение одного-двух месяцев всю рекламную почту, а затем просмотрите ее за один присест. Тенденции становятся очевиднее, если отслеживать повторения.

Находясь в поездке, читайте местные газеты и рекламные листки. Какие напрашиваются выводы о местной экономике? Какие новые возможности просматриваются для бизнеса? Что, по-вашему, наблюдается - подъем или спад? Что можно реализовать и в вашем городе? Каковы здесь ценности, подходы и стиль жизни?

Активно наблюдайте за проявлениями массовой культуры. Смотрите сетевое и кабельное телевидение, берите напрокат видеофильмы, читайте бестселлеры и журналы, ходите в кино, слушайте популярные песни. Чем интересуется народ? Какие ценности, какой стиль жизни приветствуют люди? Кто является героем дня? Почему таким героем стал именно этот человек?

Поразмышляйте над тем, как изменилась за последние годы ваша работа. Что лежит на вашем рабочем столе сейчас и что лежало на нем лет десять назад? Изменилась ли ориентация вашей фирмы? Больше или меньше стало "бумажной" работы? Больше или меньше теперь совещаний? На что нацелена деятельность вашей фирмы? Поговорите с коллегами, узнайте их мнение о вашей работе, ваших обязанностях и задачах.

Почаще посещайте деловые конференции, семинары и лекции.

Каждую неделю слушайте другую радиостанцию - так вы познакомитесь с разными точками зрения. Какова аудитория данной радиостанции? К кому обращается радиостанция? Кто дает рекламу?

Возьмите за правило просматривать программу телепередач на неделю и записывать на "видео" интересующие вас передачи. Если появилось желание посмотреть телевизор, лучше смотреть то, что записано, нежели пассивно наблюдать за происходящим на телеэкране в данный момент.

Собственный анализ содержания текущей информации окажется для вас намного ценнее, чем услуги разнообразных компаний, которые за то же самое берут с клиентов до 25 000 долларов в год. Воспринимая интересующие вас тенденции и шаблоны, постоянно "накачивайте" свой мозг идеями и возможностями. Ищите связь между проанализированной информацией и задачами вашего бизнеса.

МОЗГОВОЙ БАНК ДАННЫХ

Идеи надо накапливать и хранить. Заведите специальный контейнер (подойдут банка из-под кофе, обувная коробка, ящик стола или даже шкаф) для хранения идей и их "спусковых механизмов". Начните собирать интересные рекламные проспекты, цитаты, идеи, вопросы, карикатуры, шаржи и просто слова, которые могут вызвать цепь ассоциаций.

Если вам нужна идея, встряхните свой контейнер и достаньте из него наугад пару листков. Посмотрите, не помогут ли они вам, не включают ли цепь ассоциаций, способную привести к рождению новой мысли. Если нет, все перетасуйте и сделайте еще одну попытку.

Пусть не с первого раза, но в конце концов вы набредете на интригующую комбинацию, которая наведет на полезную мысль.

Как-то я залез в свой банк данных и извлек оттуда две вырезки. В одной рассказывалось о человеке, изготовившем новый гроб, более дешевый и надежный, чем все прочие.

Другая статья поведала о новой услуге по прокату видеофильмов. Хлынул поток ассоциаций: смерть - похороны - видеофильм - видеопрокат и т. д. И тут меня осенило: видео как дань памяти умершему. Можно делать короткие видеофильмы со сценами из жизни покойного - в частности, используя фотографии, наложенные на красивые пейзажи.

ТЯГА К ПУТЕШЕСТВИЯМ

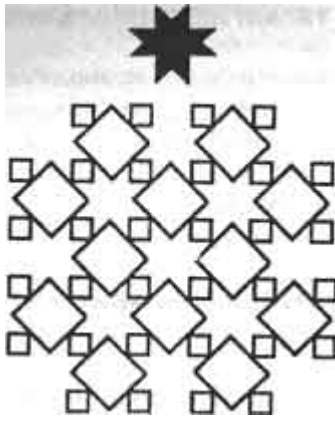
Как только вы почувствуете, что начали застаиваться, что вас одолевает скука, отправляйтесь в магазин, на ярмарку, выставку, в библиотеку, музей, на блошинный рынок, в городок народного творчества, игрушечный магазин, школу. Выберите наугад любой предмет и попробуйте установить связь между ним и той проблемой, которая вас занимает. Бродите, смотрите по сторонам и ждите, когда что-нибудь привлечет ваше внимание. Это непременно случится. Ум подобен растению, расцветающему на одной почве и чахнущему на другой. В начале века Джордж Смит придумал конфету на палочке. Конкуренция была жесткой. Смит всячески старался сделать такую конфету, которая была бы не похожа на другие. Однажды он решил отдохнуть от дел и отправился на ипподром. В тот день в бегах участвовала очень хорошая лошадь, и он поставил на нее значительную сумму денег. Лошадь пришла первой. Имя ее было Лолли Поп. Смит назвал свои конфеты "лоллипопс" и вошел в историю кондитерской промышленности.

ЛОВИТЕ "ПТИЦУ МЫСЛИ"

Ралф Уолдо Эмерсон однажды заметил: "Пристально следите за своими мыслями. Мысль появляется, словно птица, неожиданно садящаяся на дерево. Когда вы возвращаетесь к обычным делам, она улетает".

Вы должны записывать свои мысли. Как я понимаю, ни в одном магазине не продаются скрижали с вашими идеями. Подумал - запиши!

Посмотрите на рисунок. Над узором расположена черная фигура. Найдите ее в узоре и пристально смотрите на нее несколько секунд. Когда вы всматриваетесь в фигуру внутри узора, она начинает ускользать от вашего восприятия. Так же как рисунок расплывается у вас перед глазами, любая ваша мысль исчезает, если ее не записать.



Психологи установили, что человек способен одновременно удерживать в голове от пяти до девяти фрагментов информации. Все мы не раз переживали ситуацию: находили в справочной книге телефонный номер, отвлекались на секунду, не успев набрать его, и потом напрочь его забывали. Что в таких случаях происходит? Новая информация вытесняет старую еще до того, как мозг приготовит последнюю к длительному хранению в памяти.

Обычно кратковременная память способна хорошо сохранять информацию в течение нескольких секунд. Через двенадцать секунд воспроизведение информации уже затруднено, а через двадцать - она полностью стирается из памяти, если только вы не повторяете данные про себя или не записываете их. Запись дает мозгу сигнал о том, что эта информация является более важной, чем прочая, и заслуживает хранения в долговременной памяти.

Джон Паттерсон, президент компании "Нэшнл кэш реджи-стер", был страстным поклонником Наполеона. В пять часов утра Паттерсон вместе со старшими чиновниками своей фирмы в обязательном порядке совершал верховую прогулку - ну прямо как великий полководец. Паттерсон требовал, чтобы каждый сотрудник вел "маленький дневник", куда следовало записывать повседневные события, свои мысли, идеи и т. п., - и безжалостно увольнял тех, кто по какой-либо причине этого не делал. Паттерсон так и умер, что-то помечая в записной книжке во время командировки.

Интересен следующий факт: в период с 1910-го по 1930 год примерно одну шестую всех крупнейших компаний США возглавляли бывшие сотрудники компании "Нэшнл кэш реджи-стер". Том Уотсон, основатель "IBM", также в свое время работал в вышеупомянутой фирме.

МЫСЛИТЕ ПРАВИЛЬНО

Вы должны сознательно работать над тем, чтобы сделать свое мышление более беглым и гибким. Беглость оценивается количеством приходящих в голову мыслей, а гибкость - тем,

насколько творческими можно назвать эти идеи. Составление списков является мощным средством развития беглости мышления, поскольку такое протоколирование заставляет вас наиболее продуктивно концентрировать свою энергию. Чтобы убедиться в этом, попробуйте в течение нескольких минут придумать как можно больше способов применения смазки WD-40. Наверняка, какие-то идеи у вас появятся, но столь же вероятно, что в определенный момент у вас возникнут проблемы с фокусировкой внимания, затем ваш внутренний цензор что-то отбросит, и останутся только самые очевидные решения.

Если же вы приметесь составлять список под названием "Возможное применение машинной смазки на натуральной основе" (например WD-40 или 15 SW-40), это поможет вам поддерживать более высокую сосредоточенность и интерес, что в результате приведет к генерированию большего количества идей. А если вы установите лимит времени, это побудит вас работать еще эффективнее. Но одной беглости мышления недостаточно - нужна еще и гибкость.

Если ваш список содержит такие позиции, как "для быстрой смазки, для выкручивания болтов из заржавевших деталей, для смазки велосипедных цепей" и т. д., - вы, безусловно, демонстрируете беглость мышления. Но в данном случае выявлены только наиболее очевидные способы применения смазки. Вы проявите подлинную гибкость мышления, если внесете в список позиций возможного использования смазки следующие:

для смазки шеста, на котором укреплен скворечник, чтобы кошки не залезали;

в качестве заманивания мышей в капкан;

как средство предохранения от ржавчины струн музыкальных инструментов;

в качестве приманки для рыбы;

как красящее вещество для ленты пишущей машинки, чтобы печать была ярче;

в качестве средства безопасности в машине; смазку следует хранить в бардачке, чтобы с ее помощью можно было открыть дверь, если ту заклинит в результате аварии.

Гибкость мышления означает способность выходить за рамки привычных ролей. Если это вам присуще - значит, вы обладаете развитой интуицией и даром импровизации, можете "играть"

содержанием и перспективой, способны сосредоточиться на процессе, а не на результате.

Психолог Гилфорд, пионер в области изучения творчества, полагал, что выполнение определенных упражнений может способствовать развитию беглости и гибкости мышления и помочь в таких сложных делах, как построение сюжета романа, создание научной теории, планирование производства - то есть там, где требуется учитывать многочисленные взаимосвязи и переплетения.

Попробуйте поиграть в следующую игру с друзьями. Задача состоит в том, чтобы за пять минут придумать как можно больше предложений с данным набором слов:
я не радоваться абрикосы раздраженный собаки с готовностью гнев.

ЖУРНАЛ ИДЕЙ

Журнал идей - один из любимых приемов ЦРУ для регистрации информации. По каждому отдельному вопросу в ЦРУ заводится журнал, где фиксируются все факты, идеи, мысли и т. д. Это дает возможность сотрудникам ЦРУ моментально получить всю имеющуюся информацию по данной проблеме, включая различные идеи, сравнения, взаимосвязи.

Каждый раздел журнала можно посвятить какому-то отдельному аспекту вашей личной жизни или трудовой деятельности, например маркетингу, производственному процессу, сбыту, корпоративным интересам, персоналу, услугам, специальным проектам, новым возможностям в бизнесе. В наше время в продаже имеется множество деловых блокнотов, но намного интереснее и полезнее создать собственный журнал.

Попробуйте поработать с разными методами фиксации идей, прежде чем окончательно решить, на каком из них остановиться.

Периодическое обращение к журналу является приятным способом "пощекотать" воображение. При обращении к журналу вы начинаете отыскивать связи между записанными идеями и вашими насущными проблемами.

Представьте себе, что вы жуеете резинку, чтобы успокоить нервы, и тут на вас нисходит отличная идея: почему бы не создать резинку для измерения уровня стресса? Вы записываете эту мысль в журнал и время от времени возвращаетесь к сделанной записи. Спустя несколько месяцев вы читаете в журнале, что для здоровья человека очень важен водородный показатель рН. И тут вас осеняет. А что, если придумать такую жевательную резинку, которая будет служить своего рода индикатором и на основе использования рН показывать, здоров человек или нет? Допустим, вы жуеете такую резинку три минуты. Если резинка краснеет - вы здоровы; если зеленеет - надо идти домой и ложиться в постель.

РЕЗЮМЕ

"Накачать" ум новыми идеями можно несколькими способами:

- © Установить квоту идей.
- © "Попасть в тон".
- © Не становиться рабом привычки.
- © Давать пищу уму.
- © Анализировать содержание текущей информации.
- © Создать свой банк данных.
- © Путешествовать.
- © Фиксировать свои мысли.
- © Мыслить правильно.
- © Вести журнал идей.

"Подкачка" ума подобна прокладыванию тропы в густой высокой траве. Сначала тропы вовсе нет, но, если несколько раз пройти по одному и тому же месту, она появляется. Поначалу может и не возникать никаких идей, но по мере того, как вы будете развивать свой ум - не без помощи предложенных здесь упражнений, - идеи непременно появятся.

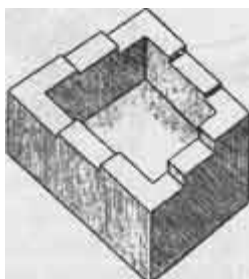


Глава третья ВЫБОР ЗАДАЧИ

***Ибо победу одержит тот, кто познал,
когда можно сражаться, а когда нет.***

Сунь-цзы

Представьте пятерых блестящих предпринимателей, собравшихся вместе для обсуждения новых идей. Эти бизнесмены вряд ли смогут начать обсуждение, если никто из них ничего не предложит. Откуда же должно поступить предложение? Как выбрать проблему, заслуживающую внимания? Кто определяет точку его фокусировки? Как определить цели?



Если предприниматели пришли со своими идеями, не имея четко обозначенной цели, они только зря потратят время. Это подобно движению вверх по лестнице, ведущей вниз. Прежде чем выискивать идеи, необходимо уяснить задачи, стоящие перед вами. Эта глава подскажет, как распознавать проблемы, действительно заслуживающие внимания, и как их трансформировать, с тем чтобы они были доступны для обработки методами, предлагаемыми в "Играх для ума". Возникновение проблемы разумнее всего воспринимать как шанс решить ее в рабочем порядке. Именно так и поступают опытные предприниматели. Увидев, что возникла конкретная проблема, они рассматривают ее как повод решить, стоит ли вообще заниматься этим делом. Если да, то возникшая проблема становится их производственной задачей. Любой человек может научиться концентрировать внимание на чем-то определенном. Например, выберите какой-нибудь цвет и

в течение дня смотрите на предметы, либо полностью окрашенные в этот цвет, либо такие, в которых он так или иначе присутствует. Если вы выбираете красный цвет, то достойным вашего внимания окажется множество объектов: автомобили, книги, одежда, дома, пожарные машины, трубы, туфли, шляпы, картины и т. д. Знакомые предметы будут выглядеть по-новому, красный станет более насыщенным, и само ваше восприятие этого цвета радикально изменится. Настроившись на красный и игнорируя другие цвета, вы достигнете более глубокого понимания красного цвета.



Посмотрите на картинку, нарисованную в начале века психологом Джозефом Ястроу. Изображенное животное можно воспринять и как утку, и как кролика. Если нос справа - перед вами кролик; если нос слева - то это утка. В зависимости от того, на что настроитесь, вы увидите или кролика, или утку. Очень трудно видеть обоих животных одновременно. Если вы не фиксируете письменно ваши проблемы, внимание рассеивается, и вы оказываетесь не в состоянии решить, на чем следует сосредоточиться. Список проблем является удобным способом оценить, какие из них заслуживают решения, а какие нет. Список позволяет превратить блок информации в набор компонентов, поддающихся конструированию, проверке и исследованию. Начните вести журнал проблем, представляющих интерес для вас лично и, возможно, заслуживающих того, чтобы приложить усилия к их разрешению. Для начала попробуйте ответить на следующие вопросы:

- © Какую цель вы преследуете?
- © Над какими идеями вы хотите работать?
- © Что вы ожидаете от вашей работы?
- © Что в деловых отношениях вы хотите улучшить?
- © Что вообще вы хотели бы улучшить?
- © На какие дела вам не хватает времени?
- © Что еще вы ожидаете от своей работы?
- © Каковы не достигнутые вами цели?
- © Что вам нравится в вашей работе?
- © Что вас в ней раздражает?
- © Какие проблемы вы связываете с непониманием?
- © На что вы жалуетесь?
- © Какие изменения к худшему вы отмечаете в деятельности

вашей фирмы?

- © Что вы ждете от сотрудников?
- © Какие перемены вы хотели бы реализовать?
- © На что уходит слишком много времени?
- © Что делается впустую?
- © Что слишком проблематично?
- © Каковы "узкие места"?
- © В каких случаях вы работаете неэффективно?
- © Что вас утомляет?
- © Что в вашей работе выбивает вас из колеи?
- © Что надо организовать лучше?
- © Как еще можно делать деньги на работе?

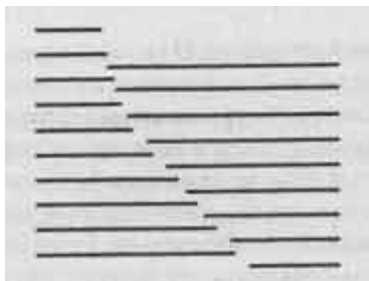
Вслед за этим идут типичные рабочие задачи:

- © Какие можно внести творческие предложения, связанные с производством?
- © Как снизить затраты и повысить производительность?
- © Каким образом сделать так, чтобы ваша продукция выгодно отличалась от продукции конкурентов?
- © Какой новый продукт требуется на рынке?
- Как расширить продукцию, представленную на рынке?
- © Каким образом увеличить уровень продаж на 20 процентов?
- © Какие новые способы сбыта можно придумать?
- © Реально ли снизить затраты при существующих способах сбыта продукции?
- © Каким образом стать незаменимым для фирмы человеком?
- © Как лучше отвечать на жалобы клиентов?
- © Как повысить роль сервиса при сбыте изделий?
- © Какими способами можно улучшить качество рекламы товаров и услуг?
- © Как настроить сотрудников на более активный поиск путей продвижения производимых товаров на рынке сбыта?
- © Какие процедуры следует ввести, чтобы сократить "бумажную" работу?
- © Какие виды поощрений более значимы для сотрудников?
- © Как в большей мере ориентироваться на потребителя?
- © Возможно ли изменить к лучшему впечатление от вашей фирмы?
- © Как превзойти конкурентов?
- © Какое ваше изделие может стать "серебряной пулей"?
- (“Серебряная пуля” - главный продукт или основная услуга в данной области производства.)

На следующей странице вы увидите иллюстрацию, на которой показаны два набора параллельных линий. Между линиями как бы образуется граница. Кажется, что каждый набор линий несколько заходит в область другого. В действительности же никакой границы не существует. Между этими линиями вообще

ничего нет. Эта иллюзия создается потому, что наш разум старается преобразовать пространство между линиями в нечто осмысленное.

Подобным же образом сам факт записи стоящих перед вами задач может подтолкнуть вас к созданию чего-то, преисполненного смысла, что позволит разрешить насущную проблему.



Отставной полицейский офицер, искавший для себя приемлемую область деятельности, просматривал свои записи, связанные с работой в полиции. Несколько лет назад он отметил, насколько трудно идентифицировать потерявшегося или похищенного младенца. Давно записанная задача подтолкнула его к идее создания банка образцов молекул ДНК родителей, которых беспокоила проблема идентификации ребенка в случае подмены новорожденного или его похищения. Предполагалось, что затраты на сбор образцов молекул ДНК и их хранение в течение восемнадцати лет составят около 200 долларов.

"ПУНКТИКИ"

Идеи часто вырастают из раздражения - подобно тому, как в раковине моллюска из попавшей туда песчинки образуется жемчужина. Один мужчина страдал оттого, что не запоминал важные даты: дни рождения, юбилеи и т. д. Все поздравления запаздывали на день. И тогда этот мужчина, которого заслуженно можно назвать человеком творческим, превратил проблему избавления от своего "пунктика" в творческую задачу и изобрел вакуумный способ консервирования роз - на случай экстренного поздравления.

После того как вы составите список ваших "пунктиков", выберите те из них, которые покажутся вам наиболее любопытными. Но не забывайте: что интересно вам, может показаться смертельно скучным другому человеку. Вряд ли бухгалтер и продавец с равновеликим энтузиазмом отнесутся к решению одной и той же задачи. На самом деле, даже люди, занятые в одной области, могут отнестись к решению проблемы совершенно по-разному. Только вы сами определяете, какая задача может воодушевить вас и побудить к действию.

Вспомним историю с нарезкой хлеба. В начале века никого особенно не тяготила необходимость самостоятельно нарезать хлеб. Никого, кроме Отто Фредерика Рохведдера. Он потратил шестнадцать лет жизни и все свои сбережения на создание автоматической хлеборезки, приобретя взамен лишь расстроенное здоровье, неодобрительные отзывы специалистов в области торговли хлебобулочными изделиями и сильно пошатнувшееся финансовое положение. В 1930 году одну из хлеборезок приобрела компания "Континентал", а уже к 1933 году более 80 процентов хлеба выпускалось в нарезанном виде. Рох-веддер часто говорил, что старался не из-за денег (он так никогда и не разбогател, к тому же еще испытывал отвращение к процессу нарезки хлеба), ему просто было интересно сконструировать промышленную хлеборезку.

ЛИЧНАЯ ВЫГОДА

У того, кто пытается выиграть битву и преуспеть в набегах, не взрастив в себе дух великих свершений, несчастливая судьба, ибо человек этот лишь теряет время и не добьется ничего, кроме застоя.

Сунь-цзы

Очень важно представить самому себе достаточно убедительные доводы, которые объясняли бы, почему надо заниматься реализацией той или иной идеи. Каждую задачу, прежде чем приступить к ее решению, нужно предварительно взвесить на весах личной выгоды. Наилучшие идеи рождаются у тех, кто жаждет успеха, возвращает в себе "дух великих свершений".

Томас Эдисон, к примеру, на собственном опыте убедился, насколько важен момент личной выгоды. Его первым изобретением был автоматический регистратор голосов, предназначенный для Конгресса.

Когда Эдисон показал свое изобретение конгрессменам, ему было сказано, что повышение эффективности законотворчества занимает Конгресс в последнюю очередь. После этого Эдисон неоднократно заявлял, что отныне все свои изобретения создает исключительно для того, чтобы заработать побольше денег. У него нет ни времени, ни сил, ни интереса переделывать мир и "подгонять" его под свои изобретения. Прежде чем вы определитесь, за решение какой задачи взяться, прикиньте, какую личную выгоду вы получите в каждом конкретном случае. Какова прямая выгода - деньги,

удовольствие, признание, рост благосостояния и т. д.? Какова выгода косвенная - приобретение новых навыков, знаний, связей и т. д.? Как соотносится предполагаемая выгода с затратами времени и энергии? Решение каких задач принесет наиболее ощутимый результат? За разрешение каких проблем и ситуаций вы согласны нести личную ответственность?

Если вы почувствуете, что собираетесь посвятить себя решению той или иной задачи, не преследуя никакой личной выгоды, то... наклоните голову и посидите так до тех пор, пока с ваших ушей не спадет "лапша".

Определив, какие задачи являются наиболее интересными и обещающими принести солидную выгоду, примите вызов.

Принять вызов означает взять на себя ответственность за выработку идей, способных помочь найти решение данной проблемы. Чем выше ответственность, чем более вы отдадитесь генерированию идей, тем выше вероятность, что ваши попытки увенчаются принятием новаторского решения.

При решении разных задач возможны различные доли личного участия. Одни проблемы требуют полной отдачи, для разрешения других достаточно лишь небольших усилий. В этой связи вспоминается история о самурае, который должен был отомстить за смерть своего господина. Когда самурай загнал врага в угол и уже занес над ним меч, убийца плюнул ему в лицо. Самурай утерся, убрал меч в ножны и ушел. Почему? Потому что плевок вызвал в нем гнев, а если бы он убил человека в гневе, это было бы убийство за личное оскорбление. Самурай же принял на себя обязательство выполнить совсем другое - отомстить за смерть господина.

Когда вы решите, что для вас интересно и выгодно, наступает время правильно сформулировать задачи. Это позволит вам более эффективно использовать игры для ума с целью найти творческое решение.

ФОРМУЛИРОВКА ЗАДАЧИ

Победоносная армия выигрывает сражение, еще не вступив в бой.

Сунь-цзы

Чем больше времени вы потратите на то, чтобы правильно сформулировать, какая задача стоит перед вами, тем ближе вы подойдете к ее решению. И наоборот: чем меньше времени вы уделите определению сути вопроса, тем вероятнее, что ваше решение окажется не самым лучшим.

Чтобы убедиться, насколько смехотворными оказываются

решения некорректно сформулированных задач, достаточно ознакомиться с записями в книгах Патентного бюро США. В них, в частности, предлагаются такие никому не нужные вещи, как мяч для гольфа, подающий дымовой сигнал после соприкосновения с землей (чтобы легче было его найти); пленки для попугаев; будильник, пускающий струйку воды в лицо спящего; леска для выуживания глистов из желудка; машинка для выдавливания ямочек на щеках и т. д.

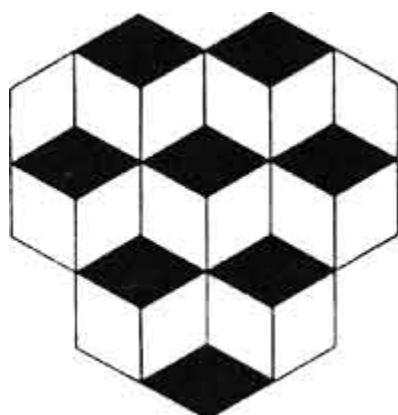
Сформулируйте задачу и правильно определите суть. Когда я думаю о сути задачи, мне вспоминаются борцы сумо - огромные, мощные японцы. Большую часть времени поединка они сидят на корточках, присматриваясь друг к другу. Борцы принимают позу, сохраняют ее некоторое время, затем встают, ходят и снова садятся на корточки. Так повторяется много раз, и вдруг - бац! - они хватают друг друга, один падает на татами, и поединок закончен.

В процессе сидения на корточках и принятия разных поз борцы ищут нужное положение тела, стараясь оптимально сосредоточиться, чтобы достойно встретить главный удар.

Единственная защита борца сумо заключается в сохранении правильной "центровки", в постоянной готовности к внезапной атаке и оказанию немедленного отпора.

Точно так же в процессе постановки задачи вы можете написать формулировку, изучить ее, отложить в сторону, вернуться к ней позднее, "растянуть" или "сжать" ее, сформулировать заново, пока "центровка задачи" не будет определена правильно. Тогда вы, подобно борцу сумо, готовы к бою.

Суть задачи определяется с помощью вопросов. Они помогают взглянуть на проблему с разных сторон. Иногда новая перспектива буквально раскрывает вам глаза. Сколько кубиков вы насчитаете на нижеприведенном рисунке?



План действий

Чтобы правильно определить суть задачи, нужно:

1. Записать ее в виде вопроса, который начинается словами: "Каким образом я могу?.."

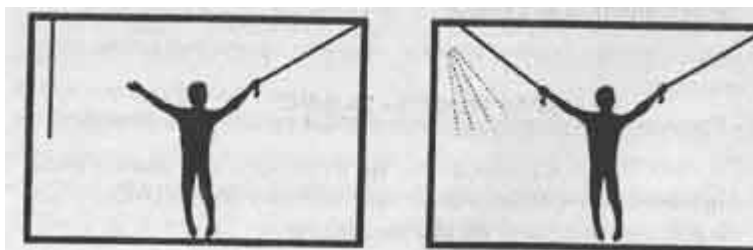
2. Варьировать формулировку, заменяя ключевые слова синонимами.
3. "Растянуть" формулировку, чтобы расширить перспективу.
4. "Сжать" формулировку, чтобы сузить перспективу:
 - © разделить задачу на ряд подзадач;
 - © решить подзадачи;
 - © продолжать задавать вопросы: "А как еще?.." или: "А почему еще?.."

Для начала полезно сформулировать задачу вполне определенным образом. Этот прием известен под названием "Приглашающая основа". Он поможет удержаться от соблазна остановиться на формулировке, отражающей только одну сторону проблемы.

Запишите несколько формулировок задачи, начиная их словами: "Как я мог бы?.." Каждая новая формулировка даст вам возможность по-новому взглянуть на проблему и направит ваши мысли в русло новых возможностей.

Представьте себе, что вы - тот человек, который изображен на рисунке слева. Ваша задача состоит в том, чтобы соединить концы двух веревок, свисающих с потолка. Вербки расположены так, что, держа одну, невозможно, как ни тянись, достать другую. Комната совершенно пуста, в карманах у вас нет ничего особенного - только то, что лежит в них обычно. Как решить задачу?

Первая формулировка может быть такой: "Как можно дотянуться до другой веревки?" После этого вы, скорее всего, потратите достаточно много сил, но все безрезультатно, потому что дотянуться до второй веревки просто невозможно. Если же сформулировать вопрос иначе: "Каким образом я и веревки можем соединиться?", то это уже приближает к решению. Привяжите к концу одной веревки какой-нибудь мелкий предмет (ключ, брелок, кольцо и т. п.) и качните ее, как маятник. А затем, держа рукой вторую веревку, подхватите свободной рукой качающуюся.



ВАРЬИРУЙТЕ СЛОВА

Этот простой способ получения разных формулировок заключается в том, что ключевые слова одной формулировки заменяют синонимами. Но, в первую очередь, необходимо изучить уже имеющуюся формулировку и выделить в ней ключевые слова.

Менеджер по производству компании "ОВ'ЭКШН" из города Льевен (Франция) столкнулся со следующей задачей: как разработать новый, уникальный продукт питания? Он заменил слово "уникальный" на "удивительный", слово "разработать" - на "преобразовать" и сформулировал задачу по-новому: как преобразовать продукт питания в нечто удивительное?

Он стал размышлять о том, что могло бы удивить его самого, а потом - чем можно удивить покупателей. На него произвело бы впечатление, если бы какой-нибудь знакомый предмет принял необычную форму - например самолет в виде коровы. "Точно так же, - подумал он, - знакомые продукты покажутся удивительными, если будут выглядеть необычно, например буханка хлеба в виде банана, пирамидальные помидоры или квадратная картошка". В итоге пришло решение: квадратные яйца.

И он "разработал" вареные квадратные яйца с желтком внутри, со сроком хранения двадцать один день, пригодные для разогревания в микроволновой печи (чем они выгодно отличаются от обычных яиц, которые при этом "взрываются"). Стоит ли говорить о том, что компания "ОВ'ЭКШН" была уверена, что американцы тотчас же бросятся раскупать новую удивительную еду, как только она появится в продаже. Несерьезная, казалось бы, игра со словами дает серьезный стимул для рождения новых идей. Удачные слова подобны изюминке, брошенной в пресное тесто скучной формулировки.

"РАСТЯНИТЕ" ЗАДАЧУ

Самурая учили находиться в постоянной боевой готовности. Внимание у него должно было быть исключительно обостренным, чтобы он смог отразить внезапное нападение, заметить мельчайшее движение и ничего не упустить из виду, что было бы просто невозможно, если бы он сосредоточенно следил за каким-то одним объектом.

Чтобы раскрыться для самых разных возможностей, надо "растянуть" задачу. А для этого задается вопрос: "Почему?" Это позволяет определить главную цель и разобраться с предположениями, что, в свою очередь, ведет к переосмыслению задачи.

Скажем, перед вами стоит следующая проблема: как продать больше компьютеров IBM?

Первый шаг: "Почему я хочу продать больше компьютеров IBM? - Потому что мы продаем их все меньше".

Второй шаг: "Почему я хочу продать больше компьютеров? - Для того чтобы повысить объем продаж".

Третий шаг: "Почему я хочу повысить объем продаж? - Потому что хочу, чтобы наши дела шли лучше".

Четвертый шаг: "Почему я хочу, чтобы наши дела шли лучше? - Потому что это повысит уровень моего благосостояния".

Пятый шаг: "Для чего мне нужно повысить уровень своего благосостояния? - Для того чтобы хорошо жить".

Теперь вопросы можно сформулировать следующим образом:

- © Почему я хочу продать больше компьютеров IBM?
- © Как продать больше компьютеров?
- © Как повысить объем продаж?
- © Как улучшить наши дела?
- © Как повысить уровень моего благосостояния?
- © Что сделать, чтобы мне лучше жилось?

Суть заключается в том, чтобы найти лучшую точку зрения. Фраза о повышении уровня своего благосостояния позволяет вам мысленно охватить гораздо больше возможностей, чем формулировка: "Продать больше компьютеров". В таком случае вы можете выбирать между более высокими комиссионными, другой работой, дополнительным заработком, инвестициями, продажей других изделий и т. д.

Формулируя задачу как можно шире, вы как бы возносите на вершину горы, с которой видны все пути, ведущие к вершине. А если вы не видите всех возможных путей, можете просмотреть и наилучший.

История развития морских перевозок дает наглядный пример того, к каким последствиям может привести упущение из виду возможных подходов.

В пятидесятые годы эксперты полагали, что океанские перевозки грузов отмирают. Затраты росли, а сроки доставки товаров все увеличивались. Это, в свою очередь, вело к усилению воровства в доках, где товар подолгу дождался погрузки.

Задача была поставлена следующим образом: как сделать суда более экономичными на море при переходе из одного порта в другой?

Были построены новые суда, более быстроходные, потребляющие меньше топлива; были сокращены экипажи. Все

же издержки продолжали расти, а руководство упорно старалось снизить удельные затраты и в работе. Руководители все делали правильно, только, как говорится, не то, что нужно. Это было примерно так же эффективно, как если бы коммерческий агент экстра-класса тратил все свое время и энергию на торговлю телятиной вразнос. Ведь, если посмотреть на проблему шире, выяснится, что самыми крупными являются затраты на простой судов, поскольку при этом проценты все равно надо платить, а дохода судно не приносит. В конце концов, консультанты, вызванные для решения данной проблемы, сформулировали задачу иначе: как снизить затраты при перевозках?

Такая формулировка позволила учесть все аспекты перевозок, включая погрузку, разгрузку и хранение. Новое решение, которое спасло всю отрасль, заключалось в сокращении времени именно на погрузочно-разгрузочные работы. Как известно, погрузка и разгрузка предварительно упакованного груза занимает гораздо меньше времени, чем размещенного беспорядочно. Основное внимание было сосредоточено на снижении затрат при простое, а не во время работы, то есть было сокращено время простоя судна. Это привело к созданию так называемых кораблей с горизонтальной погрузкой и контейнеровозов.

Найденное решение - результат простого изменения формулировки задачи. И результат этот оказался ошеломляющим. Объем перевозок за последние тридцать лет вырос в пять раз, затраты снизились на 60 процентов. Время пребывания судна в порту сократилось на три четверти - следовательно, уменьшились и кражи.

"СОЖМИТЕ" ЗАДАЧУ

После того как получите наиболее полное представление о том, что надо искать, следует сузить задачу, превратить ее из общей в частную. Это сделает задачу более удобной для решения, поскольку сократит область его поисков. Представьте себе, что ищете адрес, зная только, что человек живет в Монреале. Если вам известно, что искать надо в западной части старого Монреаля, то найти адресата значительно легче. Ну а если бы кто-нибудь вам подсказал, что человек живет недалеко от отеля "Бонавентура", задача еще более упростилась бы. То же происходит при решении разных проблем. Вы сами устанавливаете пределы, в рамках которых ищете идеи. Чтобы "сжать" задачу и выявить ее сильные и слабые стороны, надо задавать специальные вопросы: кто, что, где, когда, почему и как.

Кто поможет найти людей или группы людей, которые могут быть заинтересованы в обладании нужными ресурсами или

доступом к ценной информации? Кто выиграет от решения задачи?

Что поможет определить возможные препятствия, требования, вознаграждения, преимущества и недостатки принятого решения?

Где узловые точки проблемы?

Когда проверять графики, даты и своевременность осуществляемых действий?

Почему так важно лучше понять основную цель?

Как проследить за развитием ситуации, узнать, какие действия следовало бы предпринять раньше или, наоборот, позже? Какие шаги предпринять в первую очередь?

Одна проектная компания поставила задачу так: как спроектировать оригинальный и удобный контейнер для мусора? Чтобы "сжать" задачу, следует задать следующие вопросы:

- © Кто поможет создать такой контейнер?
- © Какие материалы надо использовать?
- © Где достать необходимые материалы?
- © Когда нужно сделать контейнер?
- © Что делает его более удобным?
- © Какая форма является оригинальной?
- © Почему новый контейнер будет лучше существующих?

В связи с этим возникают подзадачи:

- © Как привлечь другие фирмы к разработке проекта нового контейнера для мусора?
- © Как сделать этот контейнер из других материалов?
- © Как достать нужные материалы?
- © Как составить график разработки данного проекта?
- © Как сделать контейнер более удобным?
- © Как сделать его оригинальным?
- © Как сделать его самым лучшим?

Все эти подзадачи вдохновили компанию на создание подлинно новаторского изделия: удобного мусорного ведра. Оно изготовлено из пластика и хранится в сложенном виде. Доходчиво написанная инструкция с рисунками, простые крепежные лапки и система быстрой разборки позволяют за считанные секунды превратить плоский лист пластика в мусорное ведро. Оно смотрится лучше, чем прочие контейнеры для мусора, и "пожирает" не так много ресурсов матушки-Земли.

ДАЛЬНЕЙШЕЕ "СЖАТИЕ" ЗАДАЧИ

После того как вы поставили перед собой все эти вопросы, наступает время задать следующий: "Как еще?.." или: "Что еще?.." И тогда из вашей задачи можно будет выжать еще кое-что.

"О. М. Скоттэнд Компани", ведущая фирма по распространению продукции для садоводов, продает семена, удобрения, пестициды и прочее. В свое время эта фирма была лишь небольшим магазином, пытавшимся конкурировать с такими гигантами, как "Сире", "Рубак энд Компани" и "Доу кемикал". Продукция молодой фирмы была хорошей, но не лучше, чем у конкурентов.

Скотт сформулировал задачу так: как завоевать рынок? Затем эта общая задача была сужена до нескольких конкретных, и в конце концов остановились на следующей формулировке: как сделать нашу продукцию отличной от продукции других компаний?

Все товары для сада практически одинаковы. Они претенциозно рекламируются как "разработанные на научной основе", к ним прилагаются подробные описания того, как, сколько и чего следует вносить в почву при данном ее типе и при определенной температуре. Во всех инструкциях, прилагаемых к товарам, до потребителя так или иначе доводится мысль, что засеивание газона есть высокоточный, научно контролируемый процесс. Как следствие, люди не обращают особого внимания на название фирмы-изготовителя.

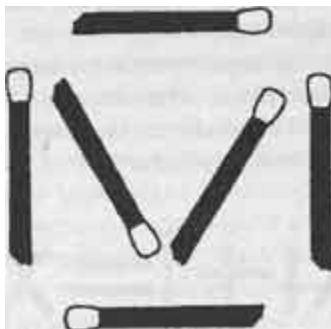
Продавцы фирмы Скотта провели опрос среди покупателей, интересуясь, как, по их мнению, компания по производству продукции для садоводов может выделиться из общей массы. Все покупатели жаловались на то, что им не удается правильно и точно засеивать и обрабатывать газоны. Скотт сделал акцент именно на этом прискорбном для заинтересованных лиц факте, и его сотрудники предприняли так называемую мозговую атаку* в этом направлении.

Теперь задача получила следующую формулировку: каким образом можно смягчить разочарование покупателей? Задавая вопросы: "Что еще?.." и "Как еще?..", служащие Скотта пришли к идее организации курсов по садоводству для покупателей, а позднее натолкнулись на идею, принесшую миллионы: это было простое механическое устройство, получившее название "сеялка Скотта". Речь идет о маленькой тачке с отверстиями, размер которых можно изменять так, чтобы через них высыпалось ровным потоком необходимое количество семян или удобрения. Пока на рынке не появилась "сеялка Скотта", ни одна фирма не могла предложить потребителям средство, позволяющее контролировать процесс засеивания газона или внесения в почву удобрений. Скотт создал целую серию аналогичных устройств, и вскоре скромный магазин по продаже семян превратился в лидера на рынке

товаров для сада.

А вот загадка, которая, казалось бы, не имеет решения, по крайней мере, очевидного.

****Мозговая атака, или брейнштурминг, - специальная методика стимуляции творческой активности и продуктивности.***



Если от шести отнять три, можно ли получить четыре? Тот факт, что ответ неочевиден, еще не означает, что его не существует. Спросите: "Как еще можно получить четыре?" или: "Что такое четыре?" - и головоломка разгадана. Уберите спички сверху, справа и снизу - вот вам и ответ.



Глава четвертая ИГРЫ ДЛЯ УМА

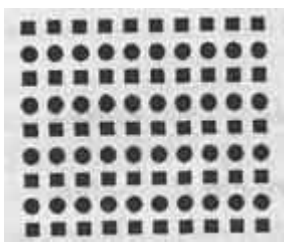
Чтобы выдвигать оригинальные идеи, необходимо не просто видеть то, что видят остальные, но уметь организовать ту или иную информацию по-новому. Это называется активным мышлением.

Вот арифметическое выражение, записанное римскими цифрами, которые выложены десятью спичками. Выражение это неправильное. Можете ли вы его исправить, не прикасаясь к спичкам, не добавляя и не убирая их?



Чтобы решить эту задачу, надо отказаться от привычного взгляда на вещи. Всегда придерживаясь одной перспективы, вы сами очерчиваете тот круг, внутри которого блуждают ваши мысли. Чтобы решить задачу, надо посмотреть на нее по-новому. Переверните книгу вверх ногами - тогда все будет правильно.

Какое описание вы можете придумать для следующего рисунка? Большинство людей описывают его как квадрат, заполненный квадратиками и кружочками либо их рядами. Лишь немногие воспринимают рисунок как последовательность столбиков с чередующимися квадратиками и кружочками. Это происходит потому, что мы склонны пассивно группировать в уме одинаковые объекты. Но стоит только указать на возможность восприятия изображаемого в качестве столбиков с чередующимися квадратиками и кружочками, как мы тут же это замечаем.



Для того чтобы выйти за пределы привычных границ, надо начать мыслить активно, нужно по-новому организовать информацию. Именно формирование и использование новых схем дает толчок для выработки новаторских идей.

Рассмотрим двух кондитеров, занятых изготовлением вафель. Вафли у обоих одинакового качества и продаются по одной цене. Но первый кондитер - пассивно мыслящий человек, а второй - активно мыслящий. По какой-то причине люди вдруг перестают покупать вафли. Наш пассивный мыслитель смиряется и сворачивает дело, в то время как активный сворачивает вафлю конусом и изобретает новый продукт - мороженое в вафельной трубочке. Пассивно мыслящий торговец не может продвинуться дальше заданной информации, а активно мыслящий постоянно трансформирует имеющуюся информацию в новые идеи.

Игры для ума представляют собой конкретные техники развития качеств активного мыслителя. Игры для ума сочетают в себе концепции линейного и интуитивного мышления, которые в равной степени необходимы для оптимального творческого процесса. Основное различие между линейными и интуитивными головоломками заключается в том, что первые структурируют известную информацию, а вторые - создают новую, используя прозрение, воображение и интуицию.

У человека два глаза, два уха, две руки и два полушария головного мозга. Наше левое полушарие "мыслит" словами и символами, а правое - образами. Линейные игры для ума нацелены на функцию левого полушария, интуитивные - на функцию правого.

В приведенной ниже таблице показана разница между правым и левым полушариями мозга.

ЛЕВОЕ ПОЛУШАРИЕ	ПРАВОЕ ПОЛУШАРИЕ
обработка только одного фрагмента информации линейная обработка информации последовательные действия письмо анализ связь идей абстракция формирование категорий логика рассудочность суждение математика вербальная память использование символов	интеграция в единое восприятие многих данных образное мышление знание без четких определений рассмотрение решения в целом рассмотрение сходства интуиция озарение внутреннее чувство синтез визуализация зрительная память распознавание образов привязка вещей к настоящему

Левое полушарие работает в основном на писателей, математиков, ученых; правое полушарие - на художников, скульпторов, музыкантов. Запоминание имени человека - функция левого полушария; запоминание лица - функция правого. Чтение книг о правилах игры в гольф - для левого полушария; а вот внутреннее чувство правильного удара в гольфе - работа правого.

Представьте себе длинный пассажирский состав, движущийся по рельсам. Человек смотрит на проходящий поезд, наблюдая за тем, как состав пронесется мимо, вагон за вагоном. Сначала наш наблюдатель видит локомотив, затем первый вагон, второй, третий и т. д. Если у этого человека хорошее боковое зрение, он может уловить части состава, те, которые уже миновали, и те, которые еще не дошли. Другой человек смотрит на тот же поезд с летящего самолета и видит весь состав, от локомотива до последнего вагона. Такова и разница между полушариями мозга. Левое полушарие обрабатывает информацию последовательно, фрагмент за фрагментом. Правое полушарие воспринимает ее в целом, на уровне интуиции.

РУКОВОДСТВО К ДЕЙСТВИЮ

Я не стану рекомендовать вам штудировать эту книгу от корки до корки, как учебник, и изучать одну головоломку за другой. Гораздо полезнее играть в эти "игрушки" в режиме, который лично для вас приятнее, с тем чтобы стимулировать воображение. Изобретите собственный, уникальный метод применения предлагаемых игр для ума. У вас может возникнуть соблазн использовать одну или две игры, понравившиеся вам больше всего, однако помните, что заниматься разными играми гораздо продуктивнее.

Если вы остановите выбор на какой-либо одной игре, она может оказаться отличной техникой выработки идей, но это не значит, что вы нашли оптимальный путь.

В школе вы складывали числа в столбик. Получив правильный ответ, вы переходили к следующему примеру. Люди часто переносят этот образ действий на область творческого мышления. Выяснив ответ, они прекращают размышлять. Они вполне довольны первым найденным решением. Но жизнь заметно отличается от школьной арифметики. Вторые ответы могут оказаться лучше первых; они позволяют снизить затраты, приобрести новый статус, сделать вещи качественнее, красивее, более простыми в использовании и многое другое. Нет причин полагать, что первый полученный вами ответ окажется наилучшим.

Как-то я пошел в свой любимый ресторан. Направились туда и мои знакомые - в то же время и из того же места, - но

добрались они намного раньше меня. Я спросил, какой дорогой они шли. Знакомые ответили, что выбрали самый простой путь: свернули на аллею, которая и привела их прямо к ресторану. Моя дорога всегда казалась мне наилучшей, и потому я никогда не пытался искать другую. Я даже не задумывался, существует ли она вообще. Я не раз проезжал мимо той аллеи, но никогда ее не исследовал. Поскольку я ни разу не пытался пройти по ней, то и не знал, насколько она хороша. Удобный путь, как правило, ничем не обозначен, ничто не наводит на мысль, что его стоит обследовать. А ведь этот путь может привести вас к чему-то весьма полезному. И если вы не исследуете его, то так и не узнаете, насколько он для вас выгоден.

Вторая причина, почему следует пользоваться различными техниками, заключается в том, что это помогает развивать творческий подход. Хороший актер играет самые разные роли и часто настолько входит в роль, что полностью перевоплощается в того или иного персонажа. Хороший актер гордится своим талантом перевоплощения, своей способностью создавать образы - от комических до трагических. Чем больше ролей он исполняет, тем более совершенствуется его мастерство.

Богатый опыт добавляет глубины его мастерству исполнения. Вы тоже должны испытывать гордость за свои способности к активному, творческому мышлению. Возможность использования любой из техник добавит глубины вашему мышлению. Если вы практически поработаете со всеми играми для ума, то всегда сможете прибегнуть к какой-либо из них для решения возникшей проблемы. Некоторые из этих "игрушек" подобны передаче заднего хода машины. Она есть, но ею редко пользуются - мало кто ездит по дороге задом наперед. Но, с другой стороны, она необходима, и ею обязательно надо уметь пользоваться - хотя бы для того чтобы иметь возможность маневрировать, "когда нельзя двигаться вперед."

Суть дела заключается в том, чтобы научиться применять на практике игры для ума. Если вы просто с ними ознакомитесь и не будете использовать, то уподобитесь человеку, который, бросив лепесток розы в глубину Большого Каньона, ждет, когда отзовется эхо.

Вот некоторые советы по применению игр для ума.

Работайте с каждой игрой в отдельности. Применяйте ее снова и снова, пока не почувствуете, что полностью освоили данную технику. На это потребуется от нескольких часов до нескольких дней.

Выбирайте и линейные и интуитивные игры, чтобы воспользоваться преимуществами обоих полушарий мозга. Левое полушарие управляет логикой и речью, в то время как правое превосходно справляется с невербальными (несловесными) задачами. Исследование процесса мышления творчески одаренных людей показало, что они используют возможности обоих полушарий мозга. Интуитивные игры

подробно описаны в книге "Тренинг интуиции".

Выбирайте игры наугад. Напишите их названия на листках бумаги и положите в свой "контейнер". Как только перед вами возникнет проблема, встряхните контейнер и вытащите оттуда наудачу название одной из "игрушек".

Игры для ума помогают выдавать множество идей, а количество - ключ к творчеству. Алекс Осборн, один из пионеров в области исследования творчества, говорил: "Количество, количество и еще раз количество! Вот девиз дня". И добавлял: "Чем больше попыток, тем больше вероятность попадания в цель". Писатель же Стендаль однажды заметил: "Как пароходу необходим уголь, так мне необходимы три-четыре кубических фута идей в день". После развлечений с играми для ума на вас посыплется такое количество хороших идей, что вы будете чувствовать себя как сладкожка в кондитерской лавке, желающий съесть буквально все.

Естественно, если так и поступить, не избежать расстройства желудка. Точно так же вы не можете "перепробовать" все свои идеи, и потому нужно ознакомиться с четким руководством, которое поможет вам сделать правильный выбор.

1. Записывайте все идеи в порядке поступления.
2. Просматривайте список. Благодаря этому вы подсознательно расставляете приоритеты.
3. Выработайте критерии отбора идей. Кажется, задача не выполнимая, и все же сделать это необходимо.

Критерии, естественно, будут зависеть от конкретной задачи и меняться в соответствии с изменением целей. Критерии при составлении плана рекламной кампании должны, разумеется, отличаться от критериев при выборе нового фасона ботинок. Программа выплаты премий и программа проведения переговоров также должны оцениваться по разным критериям. И так далее.

Чтобы разработать критерии, следует задать себе некоторые ключевые вопросы:

- © Какие стандарты применимы к этим идеям?
- © Как можно определить слабые и сильные стороны этих идей?
- © Какие критерии являются существенными, желательными, необязательными?
- © Как лучше сравнивать и анализировать идеи?
- © Какие критерии лучше всего помогут в реализации идей?

4. Вынося окончательное решение, прибегните к интуиции. Используя критерии, необходимо свести огромное количество

идей к нескольким избранным. Не поддавайтесь соблазну анализировать все и вся. Доверяйте своей интуиции, особенно если она подсказывает, что идея, не отвечающая никаким критериям, все же является столь многообещающей, что ее стоит реализовать.

Для маркировки идей можно использовать следующую простую схему:

- © прекрасно подходит;
- © вероятно, подойдет, - нуждается в доработке;
- © есть шанс, что подойдет, - требует серьезного улучшения;
- © 50 на 50 - можно выбрать другой путь;
- © слишком долгий путь - отложить.

Вы можете так никогда и не выбрать позиции "50 на 50" и "слишком долгий путь", но если они будут в вашем списке, вы всегда будете считаться с указанными вариантами, и это позволит вам не упустить своего шанса.

5. Добивайтесь обратной связи для получения сведений о том, каким образом воплотились в жизнь ваши лучшие идеи. Используйте для этого методику, описанную в книге "Тренинг интуиции" "Совет убийц".

Группа А

Игры этой группы позволяют трансформировать имеющуюся информацию различными путями: записыванием, разделением, комбинированием и манипулированием - это открывает новые возможности для решения проблемы. Меняя точку зрения, вы переходите от одной идеи к другой, пока не обнаруживаете ту, которая вам нужна. Так же, как человек перескакивает с камня на камень, стремясь оказаться на другом берегу реки, вы перепрыгиваете от идеи к идее, приближаясь к своей цели - выбору.

ФАЛЬШИВЫЕ ЛИЦА

Прием: изменение исходных установок. Краткое описание: как выработать идею путем отказа от общепринятых установок.

ЛОМТИКИ И КУБИКИ

Прием: составление списка характерных свойств. Краткое описание: как выдвинуть новаторскую идею путем отбора характерных признаков.

ПРЕПАРИРОВАННАЯ ВИШНЯ

Прием: дробление задачи на части.

Краткое описание: как выработать идеи, деля задачу на две и более составляющих, а затем комбинируя их разными способами.

ПУЗЫРЬКИ МЫСЛЕЙ

Прием: составление схемы мыслей.

Краткое описание: как составить схему мыслей так, чтобы она заблистала новыми идеями.

ВОПРОСЫ "СКАМПЕР"

Прием: постановка вопросов.

Краткое описание: как, манипулируя имеющимся в распоряжении, получить нечто другое.

ЯЩИК ИДЕЙ

Прием: морфологический анализ.

Краткое описание: как идентифицировать и объединить в единый блок параметры задачи, чтобы быстро выдать тысячу и одну новую идею.

РЕШЕТКА ИДЕЙ

Технический прием: применение решетки ФКБ.

Краткое описание: как найти новые идеи и творческую стратегию, используя для упорядочения информации решетку ФКБ.

ДРЕВО ГОЛОВНОЙ БОЛИ

Прием: построение диаграмм.

Краткое описание: как составить диаграмму препятствий и использовать ее для достижения своих целей.

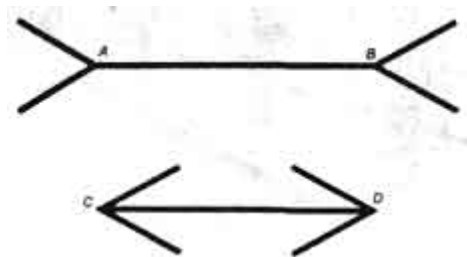


Глава пятая ФАЛЬШИВЫЕ ЛИЦА

Все военные действия зиждятся на обмане.

Сунь-цзы

Взгляните на рисунок. Какой отрезок, по-вашему, длиннее, АВ или CD?

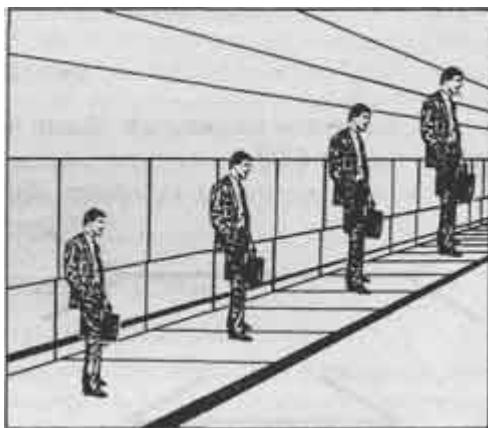


На первый взгляд, кажется, что длиннее АВ, хотя на самом деле оба отрезка равны. Но убедиться в этом можно, только измерив отрезки.

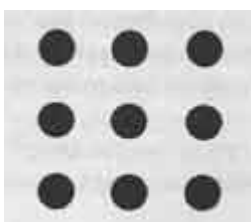
Представьте, что вы строите дом, используя метровую рулетку, длина которой на самом деле на 1 см меньше. Если во время работ производить все измерения такой рулеткой, не зная, что она укороченная, то абсолютно все - стены, окна, потолки, двери - будут иметь неправильные размеры. Однако если начать строительство с проверки рулетки, подобная ситуация вряд ли возникнет.

Это справедливо и при решении любой проблемы: неверная исходная посылка неминуемо ведет к ложному результату. Иногда наши представления кажутся столь незыблемыми, что мы и думать не думаем подвергать их сомнению. Посмотрите на следующий рисунок. Основываясь на законах перспективы-вы, мы полагаем, что более удаленная фигура, которая внешне ничем не отличается от тех, что расположены ближе к нам, должна казаться меньше, поскольку всеми признано, что предметы и люди по мере удаления как бы уменьшаются. В данном случае фигуры, расположенные дальше, выглядят

большими, хотя на самом деле это не так. Измерьте мужские фигуры линейкой, и вы убедитесь, что все они одного роста.



Многие предположения сохраняются веками, но это не всегда гарантирует их справедливость и обоснованность. Время от времени они обнаруживают свою ошибочность, которую мы долгое время принимали за истину, не допускающую сомнений. Посмотрите на рисунок. Как можно соединить все девять точек тремя прямыми линиями, не отрывая карандаша от бумаги?



Пытаясь решить эту задачу, многие имеют в виду следующее:

1. Линии не должны выходить за границы воображаемого квадрата.
2. Линии должны проходить через центр точек.

На самом деле ни одно из этих ограничений не упоминалось в условиях задачи. Отбросьте их, и вы легко найдете решение. Рассказывают, что Томас Эдисон, перед тем как принять в свою фирму нового сотрудника, приглашал его домой отобедать. Если приглашенный брался за солонку прежде, чем пробовал на вкус предлагаемое блюдо, Эдисон никогда не предлагал ему работу. Великому изобретателю не нужны были работники, чей образ мыслей и действий чересчур зависел от повседневных привычек. Его интересовали люди, способные подвергать сомнению то, что другим казалось очевидным. Часто решаемые нами проблемы бывают опутаны сетью различных ограничений, сковывающих творческую активность. Допустим, во время заказа на постройку дома вы упоминаете архитектору о том, что хотите установить круглую ручку на

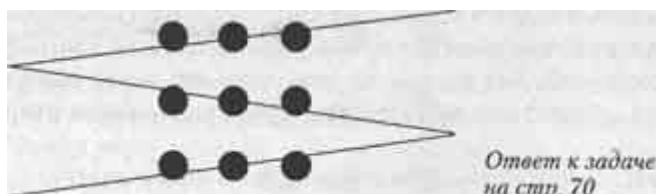
дверь, ведущую из кухни в столовую. Для архитектора это будет заранее означать, что такая дверь будет являться единственно возможным "средством сообщения" между кухней и столовой - вне зависимости от общей планировки, дизайна, способа приготовления пищи и подачи ее к столу. Таким образом, ваше предложение установить круглую ручку на дверь сразу же ограничивает творческие возможности архитектора. Я придаю столь большое значение необходимости подвергать сомнению исходные установки, дабы показать, что это может относиться буквально к любой из них. Конечно, многие вещи следует считать само[^]обой разумеющимися, да и вряд ли у кого-то найдется время и желание оспаривать абсолютно все. Однако важно понять, что в мире нет ничего, не допускающего сомнений. Как только вы это осознаете, перед вами откроются необъятные перспективы удивительнейших открытий. Итак, сомневайтесь и смелее шагайте в неизведанное!

План действий

1. Сформулируйте возникшую проблему.
2. Запишите ваши исходные установки.
3. Попытайтесь их оспорить.
4. Для каждой исходной установки найдите альтернативную и обязательно ее запишите.
5. Составьте список иных точек зрения на проблему - они могут оказаться весьма полезными.
6. Спросите себя, как можно реализовать на практике каждую выдвинутую вами альтернативную установку. Зафиксируйте новые идеи и взгляды относительно вашей задачи.

В течение многих лет в банковских кругах существовало убеждение, что при совершении денежных операций клиенты предпочитают иметь дело со служащими, а не с автоматами. Первым, кто отважился на нововведение, стал "Ситибанк", решивший в начале восьмидесятых годов установить специальное оборудование, чтобы снизить операционные издержки. Однако, опасаясь потери крупных клиентов, которые, возможно, не захотели бы отказаться от привычной формы обслуживания, было решено, что все клиенты, имеющие на счетах свыше пяти тысяч долларов, смогут по-прежнему контактировать с "живыми" людьми. Опыт оказался неудачным, и уже в 1983 году "Ситибанк" отказался от использования автоматов. При этом его руководство рассматривало итоги

эксперимента как подтверждение правильности мнения о недоверии населения к новой банковской технике. Через несколько месяцев специалисты другого банка усомнились в справедливости такого предположения и попытались составить собственное мнение. Выяснилось, что вкладчики, имеющие на счетах незначительные суммы денег, предпочли бы иметь дело с техникой, чтобы не чувствовать себя клиентами второго сорта. Поэтому в байке были установлены автоматы, обслуживающие, впрочем, владельцев как крупных, так и мелких счетов. Такой подход полностью себя оправдал. Сейчас даже "Ситибанк" признает, что около 70 процентов денежных операций осуществляется с помощью автоматов.



Банкиры смогли подвергнуть сомнению укоренившиеся представления о предпочтениях клиентов, потому что взглянули на ситуацию под иным углом зрения. Такой подход позволяет переосмыслить любое исходное предположение. Попробуйте кратко сформулировать свою проблему, а затем оцените ее с разных позиций. Опишите, какой она будет видаться мужчине и женщине, продавцу и покупателю, начальнику и подчиненному и т. д.

ОБРАТНЫЕ ИСХОДНЫЕ УСТАНОВКИ

Умение рассмотреть проблему под иным углом зрения позволяет увидеть ее новые грани и расширяет возможности мышления. У людей творческих самые блестящие идеи часто возникали в тех случаях, когда эти люди подвергали сомнению вроде бы очевидные вещи и пытались увидеть и осмыслить их с разных сторон.

Классический пример использования такого новаторского подхода дал Генри Форд, отказавшийся от традиционной для своего времени организации производства, когда рабочий переходил от изделия к изделию. Форд разработал и внедрил противоположную систему, при которой изделие подавалось в руки рабочему. Так появились первые сборочные конвейерные линии.

Альберт Слоун возглавил компанию "Дженерал моторе", когда она была на грани банкротства, и сумел быстро исправить положение. Его талант менеджера ярко проявился в умении генерировать замечательные идеи, разрушающие сложившиеся

стереотипы. Например, раньше считалось, что прежде чем пользоваться автомобилем, его надо приобрести в собственность. Слоун же внедрил новую идею, что можно владеть автомобилем, еще не выплатив за него все деньги. Таким образом Слоун стал пионером в области продаж автомобилей в рассрочку.

Кроме того, Альфред Слоун изменил взгляды американцев на структуру корпораций. Когда быстрый рост "Дженерал моторе" выявил неэффективность прежней системы управления, которая стала тормозить дальнейшее развитие компании, срочно пришлось разрабатывать новый подход. Отказавшись от представлений, что крупными фирмами должен управлять всесильный руководитель, во все вмешивающийся и за все отвечающий, Слоун создал новую систему управления, дающую большую свободу в принятии решений на всех уровнях, и оставил за собой, то есть за руководителем компании, функции общего контроля. При Слоуне "Дженерал моторе" выросла в одну из крупнейших компаний в мире, а новая система управления стала образцом для современных американских корпораций.

Теперь давайте посмотрим, как можно трансформировать традиционное представление из области торговли, что "продавцы организуют работу в своей торговой зоне". Одним из противоположных утверждений будет следующее: "Торговая зона организует продавцов". Подобный взгляд может заставить рассмотреть вопрос о дополнительном привлечении продавцов по мере развития и расширения зоны обслуживания.

Другим утверждением, противоположным исходному, может быть: "Продавцы дезорганизуют работу в своей торговой зоне". В этом случае нужно подумать, как сделать работу продавцов более эффективной, какие технические средства следует для этого использовать и т. д.

Гарри Сейферт, глава фирмы "Винтер гарденз сэладз", используя нетрадиционный подход к материальному стимулированию своих сотрудников, сумел заметно повысить производительность их труда. Его идея касалась внесения изменений в практику выплаты премиальных по окончании праздников, во время которых отмечалось наибольшее количество заказов от клиентов. Сейферт стал выплачивать премии перед праздниками.

Так, накануне Дня памяти погибших в войнах, когда фирма обычно получала очень много заказов на капустный и картофельный салат, он выплатил по 50 долларов каждому из своих 140 сотрудников, чтобы поощрить их к работе с максимальной самоотдачей. В результате производительность труда в этот период выросла на 50 процентов.

ВЫ ПЕРЕСМОТРЕЛИ ИСХОДНЫЕ УСТАНОВКИ. ЧТО ДАЛЬШЕ?

Пересмотрев исходные установки стоящей перед вами задачи, подумайте, как это можно использовать. Не пытайтесь найти одно-единственное решение, воспользуйтесь разными способами рассмотрения имеющейся информации.

К примеру, мы попытаемся решить задачу повышения заинтересованности городского населения в утилизации старых газет и журналов. Наша исходная установка состоит в том, что люди сдают бумагу сборщикам для ее дальнейшей переработки. Преобразуем данную установку в противоположную: люди получают бумагу от сборщиков. Как это может помочь решению проблемы?

Идея: в зависимости от веса сданной макулатуры вручать определенное количество рулонов туалетной бумаги или бумажных полотенец.

Такой подход, при котором человек не только отдает, но и получает взамен что-то нужное, наилучшим образом помогает справиться с задачей.

Рассмотрим другую любопытную ситуацию. Некоторые женщины за период беременности настолько привыкают к форме своего живота, что и после родов хотят некоторое время видеть его прежним. Сотрудники одной калифорнийской фирмы обратили внимание на этот факт и блестяще реализовали возникшую у них идею.

Идея: выпускать приспособления, позволяющие женщинам легко изменять форму живота, создавая иллюзию беременности.

Многие годы ни у кого не вызывало сомнений, что в магазине продавец должен обслуживать покупателя. Но вот кому-то пришла в голову идея самообслуживания, и она была тотчас реализована в новых супермаркетах.

Когда такие замечательные идеи воплощаются в жизнь, они поражают своей простотой и очевидностью. Однако чтобы увидеть в привычном нечто необычное, вовсе не надо менять свою точку зрения "на 180 градусов", иногда достаточно чуть-чуть изменить взгляд на проблему.

Давайте подумаем, какой бизнес можно организовать в аэропортах и на вокзалах.

Рассмотрим исходные установки.

© Аэропорты и вокзалы предназначены для людей, которые путешествуют.

© Самолеты и поезда постоянно прибывают и отправляются.

© Пассажиры находятся на вокзалах и в аэропортах недолго.

А теперь сформулируем противоположные установки.

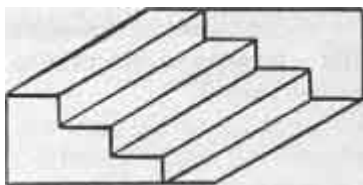
© Аэропорты и вокзалы предназначены для людей, которые не путешествуют.

® Самолеты и поезда не прибывают и не отправляются.

© Пассажиры находятся на вокзалах и в аэропортах длительное время.

Рассмотрение проблемы с этих позиций способно натолкнуть на новые, оригинальные идеи. Например, можно организовать отдых, развлечение и обслуживание пассажиров, которые опоздали на свои поезда и самолеты или не могут отправиться в путешествие из-за плохой погоды либо забастовок, однако при этом не желают покидать вокзалы и аэропорты.

Идея: возможно, подойдет создание легко возводимого и быстро разбираемого отеля, состоящего из малогабаритных комнат по типу железнодорожных купе - с кроватями, радио, телевизорами и будильниками. Гости такого отеля, открытого круглосуточно, смогут пользоваться душем, им будут предоставлены все необходимые предметы личной гигиены. Цены в этом отеле будут выгодно отличаться от платы за услуги в обычных гостиницах при вокзалах и аэропортах. Кстати, подобная идея была с успехом реализована в Японии. Строительство и эксплуатация таких отелей не требуют больших затрат. Они легко перемещаются в разобранном виде и быстро возводятся на новом месте. Кроме того, их можно сдавать в аренду государству под временное жилье для бездомных или пострадавших от пожаров и наводнений.



Взгляните на рисунок. Эта фигура получила название лестницы Шредера. Ее особенность заключается в том, что, перевернув рисунок вверх ногами, вы все равно увидите ту же самую фигуру. Некоторые предположения сохраняют свою истинность, будучи "перевернутыми", и даже дают при этом толчок рождению новых идей.

Идея: рассмотрим привычное для нас представление, что банки дают клиентам ссуду для покупки земли, и трансформируем его в противоположное, то есть что клиенты могут передавать свою землю в пользование банкам. Посмотрим, какие выгоды смогут извлечь из этого обе стороны.

Владелец свободного участка земли вправе передать его с

условием дальнейшей застройки. Банк обязуется выделить средства на строительство, найти подрядчика и в дальнейшем сдавать в аренду здание вместе с участком земли. Владелец участка будет получать проценты от арендной платы, а в конце оговоренного срока получит назад землю и строение. Пересмотр традиционного взгляда на земельную ссуду привел к возникновению новых взаимовыгодных отношений между банками и клиентами.

РЕЗЮМЕ

Итак, сформулируем, что же позволяет нам поиск противоположных исходных установок.

1. Избежать традиционного взгляда на проблему.
2. Получить новую информацию об изучаемом предмете.
3. Выработать новый подход к проблеме.
4. Найти новаторское решение.

Посмотрите на обстоятельства повседневной жизни под иным углом зрения - и тогда то, что тянуло вас назад, поможет вам сделать рывок вперед.



Глава шестая ЛОМТИКИ И КУБИКИ

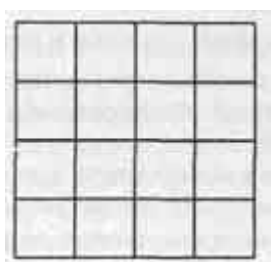
Что едино, разъедини.

Сунь-цзы

Предположим, мы приступаем к ремонту дома. Хотя каждая комната в нем имеет свое назначение и выполняет определенные функции, все же мы склонны рассматривать дом как единое целое, а не просто как здание, состоящее из отдельных помещений.

С другой стороны, кухня, спальня, гостиная, ванная, кладовая и гараж разделены между собой стенами и являются самостоятельными помещениями, то есть носителями определенных признаков и свойств, из совокупности которых и складывается для нас понятие дома.

Чтобы изменить назначение здания, не обязательно сносить его и строить новое. Более продуктивными окажутся постепенная модернизация и изменение функций каждого помещения.



Подобный подход применим к любой проблеме. Чтобы стимулировать возникновение новых идей и решений, разбейте задачу на несколько подзадач и попытайтесь последовательно справиться с каждой из них.

Взгляните на рисунок и представьте себе, что изображенная на нем фигура - это ваша проблема в целом, а каждый квадрат - один из ее аспектов. Теперь ответьте, сколько квадратов на рисунке?

Кто-то, возможно, насчитает 16 или 17 квадратов (если учтет

самый большой квадрат, заключающий в себе остальные), кто-то увидит еще больше, и, вероятно, очень немногие увидят все 30 квадратов!

Подобным образом, чем больше составляющих проблемы вы выделите, тем больше ее характеристик сможете улучшить или изменить. Постарайтесь составить исчерпывающее описание, ничего не забыть - потом вы вряд ли вспомните о пропущенном. На этом этапе количество важнее качества. Зачастую разные люди обращают внимание на разные стороны проблемы, поэтому, составляя ее описание, не тревожьтесь, если оно будет отличаться от других. Доверяя только самому себе, вы сможете найти уникальное решение или выдвинуть потрясающую идею.

Обычно при описании проблемы выделяют следующие характерные признаки: физические, функциональные, социальные, экологические и ценовые.

Физические: содержание, структура, строение, цвет, форма, вкус, запах, плотность, габариты.

Функциональные: маркетинг, производство, реализация товара и длительность этих процессов.

Социальные: социальная политика, практика договорных отношений, ограничения, связанные с законами и моралью.

Экологические: положительное или отрицательное влияние на окружающую среду.

Ценовые: себестоимость, оптовые и розничные цены.

Так, например, про карандаш можно сказать, что он желтый, деревянный, острый, шестигранный, с надписью на поверхности.

Если речь идет о коммерческой сделке, можно выделить следующие характеристики: общая стоимость, сроки и форма оплаты, безопасность сделки, источники финансирования, ответственность сторон, соответствие корпоративной политике, освещение в прессе, сроки проведения сделки и отношение к ней служащих компании.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОТВЕРТКИ

Составим описание основных характерных признаков отвертки.

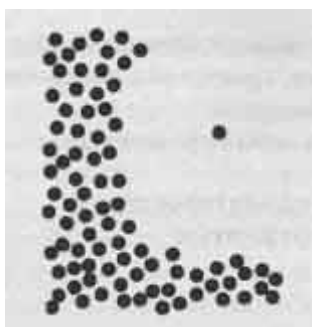
1. Круглое сечение.
2. Стальной стержень.
3. Деревянная ручка.
4. Клиновидный конец.

5. Ручной способ использования; сила прикладывается вращательными движениями.
6. Служит для ввинчивания и вывинчивания винтов.

Чтобы усовершенствовать отвертку, необходимо исследовать каждую характеристику и попытаться ее улучшить. Задайте себе вопросы: "Почему это сделано именно так?" и "Как еще это может быть выполнено?" - и поищите ответы.

Представители шведской фирмы "Бахо тулз" обратили внимание на рукоятки отверток. По наблюдениям специалистов, многие люди поворачивают отвертку, держа ее обеими руками, хотя рукоятка инструмента для этого не приспособлена. В результате фирма стала выпускать отвертки с двумя рукоятками. Новое изделие получило название "эргоотвертка" (от греч. *ergon* - дело, работа), положив начало новой серии инструментов. Так называемые эргоинструменты фирмы "Бахо тулз" выиграла множество призов и даже попали в экспозиции музеев.

Руководители фирмы признали, что, усовершенствовав рукоятку обычной отвертки, они смогли заметно усилить свои позиции среди конкурентов.



Одинокая точка на рисунке обязательно привлечет ваше внимание. Мы склонны думать, что предметы, стоящие рядышком, имеют больше общего, чем удаленные друг от друга. Выделяя один из признаков отвертки - например стальной стержень, - вы дистанцируетесь от прочих характеристик и с меньшим трудом концентрируете внимание именно на этой детали. Чем внимательнее мы будем изучать какой-то один характерный признак предмета, тем более вероятно рождение у нас новых идей.

Сфокусировав внимание на выбранном признаке (в нашем примере это - стальной стержень), мы можем попытаться уйти от традиционных способов применения отвертки и поискать альтернативные. Новыми функциями отвертки могут быть использование ее в качестве холодного оружия, щупа, указателя, затычки, обувного рожка, открывалки для банок, скребка и т. д. Попробуйте продолжить этот список. Подумайте, как экономические или эстетические соображения могут повлиять на ваш выбор способа применения отвертки.

План действий

1. Сформулируйте стоящую перед вами проблему.
2. Всесторонне ее проанализируйте и составьте полный список ее характерных признаков.
3. Рассмотрите каждую характеристику в отдельности и подумайте, как можно ее изменить или улучшить. Попробуйте ответить на вопросы: "Почему это сделано именно так?" и "Как еще это может быть выполнено?"
4. Старайтесь придать процессу творческий характер. Несколько лет назад фирмам-производителям велосипедов удалось значительно усовершенствовать выпускаемую продукцию.

Для этого сначала был проведен анализ основных элементов конструкции:

- 1) рама,
- 2) руль,
- 3) педали,
- 4) тормоза,
- 5) шины
- 6) цепь,
- 7) ведущая звездочка.

В результате относительно каждого элемента были произведены усовершенствования.

1. Облегчена рама за счет использования новых материалов.
2. Обычный руль заменен на гоночный.
3. Изготовлены новые педали с ремнями и застежками.
4. Установлены ручные тормоза.
5. Надувные шины заменены на облегченные твердые.
6. Установлен специальный фиксатор для упрощения процесса замены цепи.
7. Используются новые звездочки на 10 скоростей.

Если бы вы попытались модернизировать велосипед, рассматривая его как нечто единое и неделимое, то, вероятно,

могли бы упустить из виду некоторые важные детали. Что вы сказали бы, например, о велосипеде, в котором улучшено все, кроме шин? А вот создатели нового типа горного велосипеда усовершенствовали все узлы, усилили раму, довели количество скоростей до 26 и установили овальную ведущую звездочку вместо круглой. Подумайте, может, и они что-то не учли? Прочитайте внимательно следующую фразу.



Фраза "Я люблю Париж в любое время года" очень близка многим людям, и наверняка не все из вас заметили, что предлог "в" употреблен здесь дважды. Но если бы вы сконцентрировали внимание на чтении каждого слова, то неизбежно заметили бы второе "в". Точно так же метод "ломтиков и кубиков" заставляет вас методично акцентировать внимание то на одном, то на другом признаке.

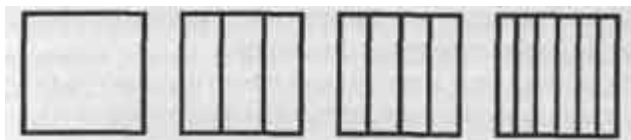
Иногда ключ к решению проблемы дает анализ самых обычных характеристик. Любая из них может иметь важное значение, какой бы простой ни казалась на первый взгляд. Постоянное внедрение даже незначительных усовершенствований в итоге приводит к радикальному обновлению товара или услуги. Американская компания "Ю. С. пресижн лене К" разработала новый образец пластиковых проекционных телевизионных линз. Удовлетворенная достигнутыми результатами, компания на базе своей удачной разработки наладила выпуск других видов продукции и перестала уделять внимание новым исследованиям.

Между тем в Японии специалисты "Мацушита электрик" тщательно проанализировали параметры американских линз. Установив, что используемый пластик плохо подходит для новых изделий лазерной видеотехники и CD-ROM *, японцы сосредоточили свои усилия именно в этом направлении. Линзы были "узким местом" видеодисков и CD-ROM как в плане себестоимости, так и по эксплуатационным характеристикам, поэтому японские специалисты шаг за шагом улучшали параметры линз, пока в 1986 году не разработали принципиально новую асферическую стеклянную линзу. Она была миниатюрнее американской и обладала лучшими оптическими свойствами, а главное - ее себестоимость была на 90 % ниже. Вот вам еще один пример, как можно добиться блестящего результата, улучшая только одну характеристику готового изделия, к тому же еще пользующегося спросом.

Всем известно, что бифштекс следует есть с помощью ножа и вилки, а не глотать целиком. Вот и при решении любой задачи следует посредством, так сказать, умственного ножа сначала нарезать ее ломтиками и кубиками, а затем тщательно исследовать каждый кусочек.

Специалисты из "Ботмен'з нэшнл банк" в Сент-Луисе искали оптимальный вариант рекламы своих возможностей по обслуживанию клиентов. Подвергнув анализу все банковские операции, специалисты установили, что предоставление информации о факте перечисления средств на счет клиента - это услуга, которую не оказывает больше ни один банк. Это и было положено в основу рекламной кампании.

Вместо того чтобы рассылать традиционные рекламные буклеты каждому из 1400 потенциальных клиентов банка, им были отправлены посылки, внутри которых находились сдобные булочки, баночки с джемом, ножи и салфетки. Прилагаемое письменное обращение гласило: "Пока вы завтракаете, наш банк уже подготовил информацию о состоянии вашего счета на начало рабочего дня!" Такая нетрадиционная рекламная кампания заметно увеличила число клиентов банка.



Взгляните на рисунок и скажите: какая из фигур самая широкая?

На самом деле все они одинаковые. Но чем больше частей в квадрате, тем шире он кажется. Этот эффект был впервые продемонстрирован в 1895 году Опелькундтом и с тех пор носит его имя.

Таким же образом при делении проблемы на части суть ее несколько не меняется, но может измениться ваше понимание проблемы, что, в свою очередь, приведет к возникновению новых идей.

Некий производитель рыбных полуфабрикатов был озабочен тем, что его продукция имеет недостаточно нежный вкус. Этот человек перепробовал множество способов, добиваясь сохранения вкуса и свежести рыбы, даже держал ее до разделки в емкости с проточной водой, но все тщетно.

Тогда в поисках решения он составил следующий список свойств и характерных признаков рыб:

- © живут в воде;
- © имеют плавники и жабры;
- © пребывают в постоянном движении, чтобы спастись от хищников;
- © относятся к холоднокровным;

© изменяют окраску вне водной среды.

Наконец, после внимательного изучения каждого свойства было найдено блестящее решение: в емкость с водой, где содержалась рыба, предприниматель поместил небольшую акулу. В результате у рыб резко повысилась двигательная активность, что и привело к улучшению вкусовых качеств изготавливаемых продуктов.

На этом примере мы еще раз убеждаемся, что при делении проблемы на части суть ее не только не меняется, но и легче становится подобрать ключ к решению задачи, сконцентрировав усилия на анализе ее составляющих.

Иногда рождение новаторской идеи упрощается, если, выделив отдельные признаки, попытаться сгруппировать их различными способами.

Один владелец ресторана быстрого питания был обеспокоен высокой текучестью кадров, причем в его заведении работали, в основном, школьники старших классов.

Пытаясь решить проблему методом "ломтиков и кубиков", бизнесмен выписал следующие характерные признаки старшеклассников:

- © посещают школу;
- © стремятся к быстрому удовлетворению своих запросов;
- © гордятся хорошими оценками;
- © любят соревноваться;
- © соблюдают нормы деловой этики;
- © думают о своем будущем;
- © добиваются общественного признания;
- © молоды;
- © находятся под опекой родителей;
- © любят деньги;
- © стремятся заслужить одобрение со стороны родителей;
- © ищут одобрения учителей;
- © хотят учиться в колледже;
- © работают, чтобы купить себе новые вещи.

Из этого списка он выделил самые, на его взгляд, важные и объединил их следующим образом:

- © хорошие оценки;
- © соревнование;
- © деловая этика;
- © деньги;
- © одобрение родителей;
- © одобрение учителей;
- © колледж.

Анализ этой группы признаков позволил владельцу ресторана найти оригинальное решение, связывающее сумму

выплачиваемых школьникам премиальных с показателем их успеваемости за семестр. Так, ученики, имеющие средний балл от 4 до 4,5, получали по 15 центов премиальных за каждый час работы. Если же средний балл был выше 4,5, величина премиальных возрастала до 25 центов за час. Увеличение расходов на оплату труда всего на 5 процентов позволило предпринимателю решить сразу несколько задач.

© У школьников появился стимул хорошо учиться в течение всего семестра.

© Выплата премиальных позволила привлечь к работе в ресторане самых серьезных и ответственных ребят.

© Руководство школы и учителя охотно рекомендовали ресторан этого предпринимателя школьникам, желающим подзаработать.

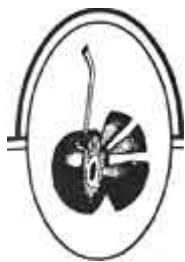
© Родители приветствовали труд детей в этом ресторане.

© Заведение получило бесплатную рекламу в форме репортажей в газетах и на телевидении.

РЕЗЮМЕ

Иногда идея вырастает из семени новой информации, которое было брошено в питательный грунт известных характерных признаков, перемешанных с какими-то другими мыслями. Однажды два нью-йоркских психотерапевта, беседуя о самых распространенных причинах обращений пациентов (застенчивость, перегрузки на работе, чрезмерная привязанность к дому и т. д.), пришли к оригинальной мысли - организовать консультации по почте. В результате эти двое открыли первый кабинет заочной психотерапевтической помощи.

Люди, способные выдвигать первоклассные идеи, умеют разбивать решаемую задачу на простые составляющие, а затем вновь объединять их в разные сложные структуры.



Глава седьмая ПРЕПАРИРОВАННАЯ ВИШНЯ

Кто скажет, где кончается одно и начинается другое?

Сумь-цзы

Часто решение проблемы находится внутри нее самой. Взгляните на следующий рисунок. Что вы видите в центре?



Конечно, на самом деле квадрата с четко очерченными сторонами на рисунке нет. Но, мысленно разделив центральную фигуру пополам и раздвинув обе ее половинки, мы с помощью воображения можем увидеть то, чего реально не существует. Метод, который будет рассмотрен в этой главе, поможет научиться делить проблему на части, а затем вновь собирать их воедино, используя новые идеи. Название "Препарированная вишня" возникло по ассоциации с центральной фигурой рисунка, напоминающей вишню в разрезе.

Подарив ребенку готовый игрушечный домик, вы вряд ли активизируете в нем творческие силы. Но если вы подарите ему строительный конструктор, малыш построит из него все, что подскажет фантазия.

Разбивая каждый аспект проблемы на несколько составляющих, мы также получаем в руки "детали конструктора", из которых можно выстроить все что угодно, и решений будет столько, сколько новых идей у нас возникнет.

План действий

1. Кратко, буквально в двух словах, сформулируйте суть

проблемы. Если, например, она заключается в улучшении технологии сбора вишни, определите ее как "сбор вишни".

2. Разбейте проблему на две части, каждая из которых будет обозначаться по-своему. В нашем примере одна часть задачи будет определена как "сбор", а другая как "вишня".

3. Выделите в каждом понятии по два связанных с ним признака. Например: "вишня" - "отбракованная" и "сортировка"; "сбор" - "способ снятия с дерева" и "транспортировка". Не беспокойтесь, правильно вы на данном этапе выделили признаки или нет, доверьтесь интуиции и воображению. Помните, что универсальных правил и рецептов здесь нет и быть не может.

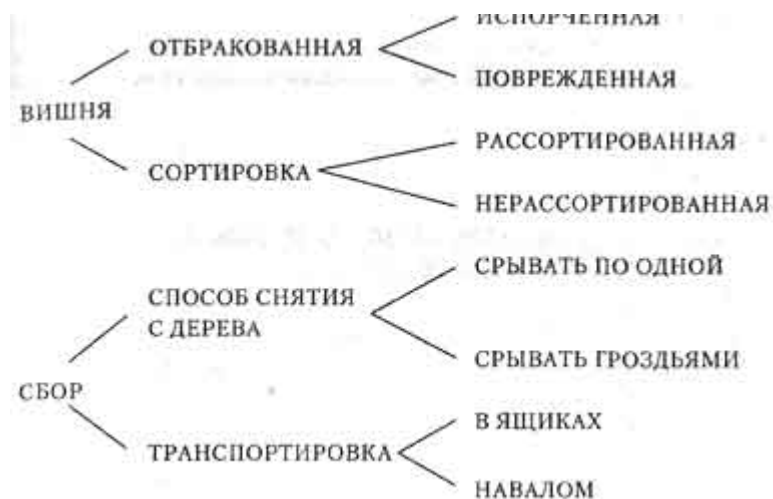
4. Продолжайте "препарирование" выделенных вами свойств надвое, пока не почувствуете, что исчерпали свои возможности. В данном примере можно ограничиться "препарированием", результат которого представлен на схеме.

5. Подумайте, какую новую идею подскажет вам тот или иной признак. Привлекательность этого метода состоит в том, что истинно новаторская идея может быть скрыта в самом, казалось бы, незначительном признаке - подобно тому, как простая капля воды бывает в состоянии донести до нас свежий запах океана.

6. Комбинируйте выделенные вами признаки и понятия, создавая из них все новые сочетания. Смелее используйте различные вариации и неожиданные идеи. Это наверняка поможет вам найти оригинальное решение главной задачи.

СБОР ВИШНИ

Задача: каким образом можно улучшить технологию сбора вишни?



Как видно из нашей схемы, мы разбили проблему на части и выделили следующие признаки:

отбракованная	рассортированная
сортировка	нерассортированная
способ снятия с дерева	срывать по одной
транспортировка	срывать гроздьями
испорченная	навалом
поврежденная	в ящиках

Теперь можно сфокусировать внимание на каком-то одном качестве - например "отбракованная" - и предложить специалистам вывести новый сорт с более плотной кожицей, чтобы уменьшить повреждение ягод при сборе. Объединив в одну группу позиции "способ снятия с дерева" и "срывать гроздьями", можно предложить идею стряхивания ягод с веток на растянутую сетку, чтобы уменьшить возможные повреждения. Комбинация позиций "срывать по одной", "срывать гроздьями", "транспортировка", "в ящиках" может подсказать идею применения гидравлического подъемника для сбора вишни с укладкой ее прямо в ящики. Выделение позиций стимулирует перегруппировку имеющейся информации и поиск новых способов реализации возникших идей. Не важно, сколько всего вы используете или как это будет связано с общей проблемой. Речь идет просто о способе подкинуть несколько пробных шаров вашему воображению.

ПРОБЛЕМА ОБСЛУЖИВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ

Рассмотрим пример компании, стремящейся более качественно обслуживать покупателей. Представим признаки и свойства проблемы так, как это сделано на схеме.



Теперь подумаем, как решить поставленную задачу. Можно сделать акцент на "вежливости" и попытаться заострить внимание продавцов именно на этом факторе - к примеру, не помешает ввести ежедневную обязательную "пятиминутку вежливого общения".

А еще можно выстроить следующую цепочку признаков: "информирование", "по телефону", "неудовлетворенный покупатель" - и предложить, чтобы служащие отдела жалоб обзванивали неудовлетворенных покупателей, записывали их претензии, а затем составляли для руководства компании отчет с анализом причин недовольства клиентов и предложениями мер по их устранению. Другая цепочка может состоять из признаков: "неудовлетворенный покупатель", "поздняя доставка", "информирование", "по телефону". В этом случае одним из решений является предоставление по телефону информации о вероятных задержках доставки товара с целью заблаговременно предупредить клиента о возможных неудобствах.

Применение метода "препарированной вишни" создает очень хорошие условия для решения проблемы. Разбив задачу на части, мы анализируем каждую из них, а затем пытаемся использовать возникшие идеи для поиска новых решений. Давайте попробуем решить еще одну задачу. Предположим, что издатель спортивного журнала пытается расширить круг читателей и подписчиков своего издания. Используя метод "препарированной вишни", он составил следующую схему:



Анализируя цепочку понятий: "виды спорта", "журнал", "дети", "школа" и "юные спортсмены", издатель пришел к мысли о необходимости изменить журнал таким образом, чтобы сделать его привлекательным не только для взрослых, но и для детей. В связи с этим было решено отвести несколько страниц для статей о юных спортсменах с публикациями их фотографий. Кроме того, при поддержке Фонда детской грамотности была организована льготная подписка в школах и бесплатная подписка для детей из малообеспеченных семей. В результате число юных подписчиков превысило число взрослых читателей журнала.

ГРУППОВОЕ УПРАЖНЕНИЕ

Рассмотрим, как можно использовать метод "препарированной вишни" для группового поиска решения проблемы. Сначала нужно ознакомить всех участвующих с поставленной задачей и попросить их выделить в ней максимально возможное количество признаков, при этом все варианты и дополнения следует тщательно записывать. Неважно, если некоторые предложения будут перекрывать друг друга; ни одно из них не стоит отбрасывать, если имеется хоть какой-то элемент новизны.

Предложите членам группы поразмышлять над новыми путями решения задачи на основе предложенных вариантов ее дробления. Пусть каждый выскажет свои мысли, а остальные попытаются их развить и дополнить. Продолжайте процесс до тех пор, пока не почувствуете, что "выудили" из группы все интересные идеи.

Несколько лет назад одна пивоваренная компания решила расширить ассортимент за счет выпуска новой продукции. Соответствующий поиск велась группа ведущих специалистов компании с помощью метода "препарированной вишни".

Совместными усилиями был выделен следующий ряд важных аспектов рассматриваемой проблемы:

сеть сбыта сельская местность жидкость	ароматизированная стандартная упаковка по 6 штук родниковая вода
--	---

В ходе дальнейшего обсуждения родилась блестящая идея: построить линию по розливу родниковой воды в бутылки. Компания должна была брать воду из тех же источников, что и при изготовлении пива, и выпускать ее в стандартной упаковке по шесть бутылок трех наименований: чистую и приготовленную с использованием соков, вишневого и лимонного. Новую продукцию планировалось продавать через сложившуюся сеть сбыта преимущественно в сельской местности, куда еще не успели проникнуть конкуренты с аналогичным товаром.

РЕЗЮМЕ

Применяя метод "препарированной вишни", разбейте задачу на составляющие, а затем старайтесь менять угол зрения, анализируя полученный "материал" и думая о новых нестандартных способах решения тех или иных проблем. Потом соберите части вашей задачи в единое целое. Возможно, сначала вы будете похожи на малыша, который впервые взял в руки детский конструктор и медленно, неуверенно пытается что-то соорудить из его деталей. Не опускайте руки. Ваши упорство и фантазия будут вознаграждены россыпями новых, блестящих идей.



Глава восьмая ПУЗЫРЬКИ МЫСЛЕЙ

Порядок и беспорядок зависят от организации.

Суиь-цзы

Посмотрев вечером на потолок комнаты, вы можете сказать, что лампы включены или что свет включен. В первом случае вы акцентируете свое внимание на отдельных лампах, во втором - на освещении как процессе. Главным тут является именно процесс.

Рассматривая задачу, тоже можно сделать акцент либо на отдельных соображениях, либо на достижении основной цели - решении проблемы в целом. При составлении плана важен не столько акцент, сколько сам процесс.

"Пузырьки мыслей" представляют собой графическую технику организации процесса мышления. Эта методика создает фактическую, или физическую, картину того, каким образом ваше сознание отображает задачу. Допускается записывать и хранить информацию, манипулировать ею различными способами, что приводит к определению взаимосвязей между разными частями задачи.

Как вы опишете следующий рисунок?



Вы видите двенадцать отдельных точек. Но благодаря их расположению мы воспринимаем их как три обособленные группы. В принципе, дать другое определение здесь очень трудно. Организуя точки в группы, мы придаем им новое качество.

То же самое происходит, когда свои разрозненные мысли вы организуете на бумаге, составляя некую схему, - при этом ваши мысли приобретают новое значение. Это качественно иное значение можно оценить, развить, отыскать с его помощью решение, если оно возможно, либо изменить или отбросить, если решения, собственно говоря, нет. Отразив свои нечеткие, еще туманные мысли на листе бумаги, можно запускать процесс эволюции идей.

Поскольку ваша схема предназначена исключительно для того, чтобы помочь лично вам, она может быть совершенно непонятной для других людей. Пусть она будет даже небрежно выполненной, если вам это нравится, или ужасно громоздкой, - главное, чтобы вы сами смогли в ней разобраться "от и до". Некоторые схемы выглядят так, будто бы их оставила на бумаге небрежным "росчерком" хвоста амбарная крыса. Со временем вы выработаете настолько отточенную методику, что ваши схемы станут уникальными. Самое главное, повторяю, чтобы они были понятны вам - их создателю.

План действий

Процесс составления схемы идей обычно протекает следующим образом: как только перед вами встает не поддающаяся решению задача, попытайтесь отразить на бумаге все свои мысли и впечатления. Затем изучите полученную схему. Если после продолжительного ее изучения вас так и не осенит новая идея, вы можете почувствовать некоторый дискомфорт. В этом случае отложите схему на несколько дней. Вернувшись к ней позже, вы обнаружите, что ваше сознание уже в большей степени сориентировано на решение задачи. Весьма вероятно, что впереди вас ждет момент озарения. Ну а за ним должен последовать период сосредоточенных размышлений, во время которого снизошедшее озарение превратится в полномасштабную идею.

Несмотря на то что каждая из схем строго индивидуальна, все они должны отвечать пяти основным требованиям.

1. **Организация**, Схема содержит информацию, организованную в соответствии с тем, как вы мыслите. Она отражает ход ваших мыслей, включая все шаблоны и взаимосвязи, и обладает удивительным свойством преподносить точную информацию вне зависимости от качества начертаний. Можно сделать схему "пузырьков" своих мыслей и очень сложной, и очень простой - тут уж как получится. Можно рисовать ее на доске, или на большом листе бумаги, или на том, что попадет под руку. Можно расположить группы взаимосвязанных идей равной значимости по горизонтали, либо использовать для соединения стрелки, либо обозначать различные типы отношений разным цветом. Визуальная, гибкая природа схем исключительно хорошо подходит для того, чтобы рассмотреть, охарактеризовать и обдумать самые сложные задачи.

Позднее схема будет разрастаться - и вы должны быть к этому готовы, поскольку с помощью первого варианта вы вряд ли выработаете идею, которая удовлетворит всем вашим требованиям.

2. Ключевые слова. Игнорируйте слова и фразы, не относящиеся к делу, целиком и полностью сосредоточьтесь на отражении существенных моментов и на тех ассоциациях, которые они у вас вызывают.

3. Ассоциации. Устанавливайте связи и соотношения между фрагментами информации, на первый взгляд, совершенно независимыми и изолированными друг от друга. Такого рода соединения открывают пути, ведущие к новым возможностям. Развивайте любые ассоциации, которые вам по душе, не заботясь о том, будут ли они понятны кому-нибудь другому. Некий предприниматель в поисках нового продукта отразил свои идеи на бумаге. Составленная схема напомнила ему об анализе, анализ - о психоанализе, психоанализ - о Зигмунде Фрейде. Предприниматель написал "Зигмунд Фрейд" и заключил два эти слова в пузырек. Пузырек, в свою очередь, напомнил ему о подушке. Так поток ассоциаций навел нашего бизнесмена на идею.

Идея: наладить производство подушек с портретом Фрейда и "выбросить" их на рынок под девизом "Сам себе психоаналитик".

4. Кластеры. Составление схем мыслей ведет к формированию в вашем сознании так называемых кластеров, то есть однородных групп. Отраженная на бумаге информация становится более доступной для понимания. Объединив свои идеи в кластеры, постарайтесь занять позицию критика, видящего все это впервые. Это позволит вам проверить ассоциации, выявить упущенную из виду информацию, определить те области, где ощущается дефицит дельных мыслей. Схема - своего рода генератор идей. С ее помощью легко установить также сферы, где требуется собрать побольше информации.

5. Сознательное участие. Разработка схемы мыслей требует сосредоточенности на стоящей перед вами проблеме, что способствует переходу информации из кратковременной памяти в долговременную. Вместе с тем непрерывное сознательное участие позволяет сгруппировать и перегруппировать концепции, побуждает к проведению сравнений и аналогий. Проникновение "пузырьков" мыслей в новые положения, новые противопоставления нередко сопровождается рождением новаторских идей.

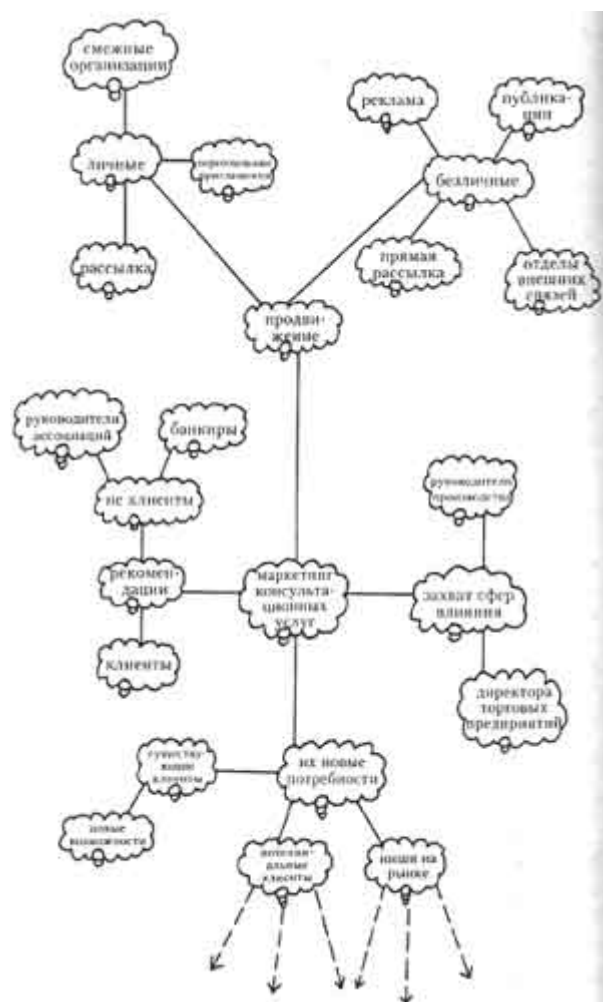
Теперь предположим, что перед нами стоит следующая задача: расширить рынок консультационных услуг.

Посередине страницы записываем суть задачи: "Расширение рынка консультационных услуг" - и заключаем это в пузырек.

Далее даем свободу ассоциациям и фиксируем на бумаге приходящие в голову мысли - все без исключения. Каждую помещаем в пузырьек и соединяем заключенную в нем мысль с исходной. Продолжаем действовать в том же духе: записываем все, что приходит на ум, рисуем пузырьки и соединяем линиями между собой те мысли, которые представляются нам взаимосвязанными. Одну из возможных схем вы видите на стр. 100.

Кластеры пузырьков подсказывают способы продвижения на рынке консультационных услуг.

1. Маркетинг с помощью рекомендаций бывших клиентов и знакомых, например руководителей банков и предприятий.
2. Персонализированный маркетинг: рассылка персональных приглашений, писем, обращений в соответствующие организации.



3. **Неперсонализированный маркетинг:** прямая рассылка по почте, обращение в отделы внешних связей, реклама.

4. **Захват сфер влияния:** обращение к профессионалам, обслуживающим тех же клиентов, что и вы, к людям, от

которых зависит принятие решений в организациях - потенциальных клиентах, к руководителям и директорам различных профессиональных объединений, к руководителям производства.

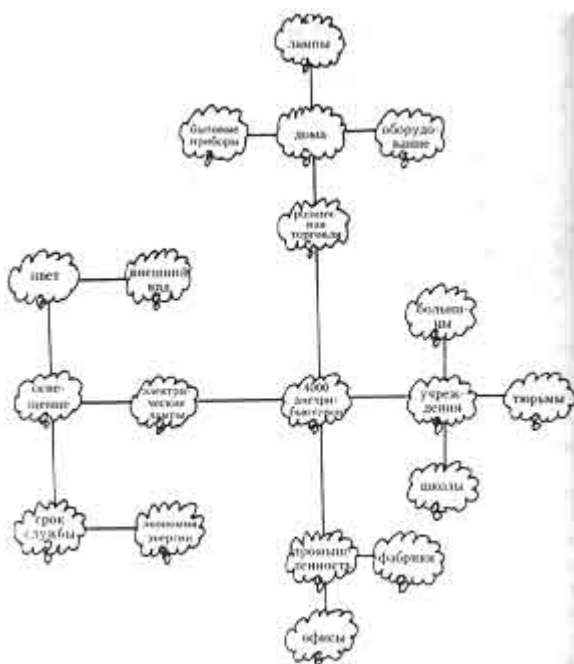
5. Поиск возможностей: новые потребности старых клиентов, потенциальные клиенты, незанятые ниши на рынке сбыта.

В результате графического отображения своих мыслей я, например, получил схему продвижения моих услуг на рынок с помощью персонифицированного и неперсонифицированного маркетинга, а также разного рода рекомендации. Кроме того, схема мыслей подсказала мне, где в плане поиска новых возможностей требуется дополнительная информация. Теперь допустим, что вице-президент компании по производству электрических ламп хочет увеличить объем продаж. Посередине страницы он пишет слова "электрические лампы" и соединяет эти слова с процессом "освещения" и системой "четыре тысяч дистрибьютеров". Он начинает записывать все, что приходит в голову, рисовать пузырьки и соединять их. На стр. 102 вы можете видеть составленную им схему мыслей.

Ключевые концепции исходной схемы таковы:

- 1) характеристики электрической лампы: срок службы, мощность, цвет, внешний вид;
- 2) потребители: промышленные предприятия, учреждения, розничная торговля;
- 3) наличие рынка сбыта;
- 4) окупаемость затрат;
- 5) повышение качества.

Со временем схема все более усложнялась, и это побуждало вице-президента задумываться о ведении дел по-новому.



К окончательной идее его подтолкнул пузырек с надписью "менеджмент энергии".

Идея: создать подразделение, которое, минуя всех дистрибьютеров, будет сосредоточивать все свои усилия на рынке промышленных предприятий и учреждений, что в конечном итоге позволит клиентам сократить затраты на электроэнергию. В результате компания начнет заключать крупные контракты на поставку ламп.

Схема вызвала целый каскад идей, которые привели к созданию совершенно нового подразделения.

РЕЗЮМЕ

Отражение мыслей на схеме позволяет высечь искру, буквально озаряющую сознание. Мысли водят вашей рукой по бумаге, проступая на листе в виде рисунка, и вспыхивают маленьким костром, который разгорается все сильнее и замыкает круг, обращаясь через зрение прямо к подсознанию.

Иногда эти костры сами становятся теми идеями, которые необходимы для решения задачи. Иногда требуется подлить в них масло дополнительной информации, чтобы они могли вспыхнуть идеями. Иногда эти костры тлеют днями, неделями, месяцами, прежде чем забушует пламя озарения. Но если вы ничего не попытаетесь сделать после первой вспышки костра, пламя погаснет, и все канет в лету.



Глава девятая ВОПРОСЫ "СКАМПЕР"

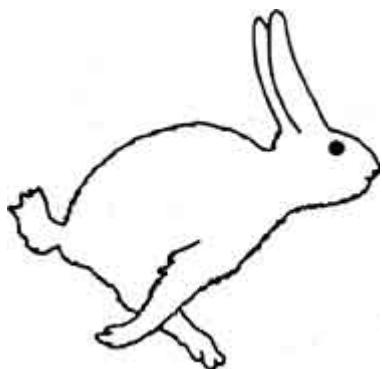
***Умеющий побеждать путем смены тактики
в зависимости от действий противника - воистину
небесный воитель.***

Сунь-цзы

Манипуляция - родная сестра творчества. Если фантазия ваша дремлет, как официант в пустынном ресторане, просто возьмите что-нибудь в руки и превратите этот предмет в идею. Помните, что новое - всего лишь хорошо забытое старое.

Вы наверняка заметите, что настоящая глава - самая длинная. Так вышло потому, что она содержит описание девяти способов превращения любых предметов, услуг и процессов в нечто новое.

Многое представлено здесь в виде конкретных примеров, что-то можно прочитать "по диагонали" или даже пропустить. Но при этом следует обратить пристальное внимание на все девять предложенных техник. Изучая их, спрашивайте себя: во что можно трансформировать телевизор, бутерброд, закладную на дом, портфель, любой другой предмет или явление? Как можно что-либо усовершенствовать? Новые идеи часто рождаются произвольно.



Можете вы превратить кролика в утку?

Если у вас ничего не получается, взгляните на рисунок - тут вам и бегущий кролик, и утка, опустившая крылышки (лапки слева,

а голова справа).

Точно так же, манипулируя известными предметами или явлениями, вы можете превратить их в нечто новое.

А полученное новое, в свою очередь, можно превратить в нечто еще более новое. Если вы приструните свое воображение на первой же возникшей идее, это будет настоящим несчастьем.

Для того чтобы выдвинуть лучшую идею, надо генерировать их как можно больше. Не забывайте, что любая точка зрения является лишь одной из большого количества возможных.

Допустим, у вас есть мешок, наполненный множеством мраморных шариков, и среди них только один красный.

Вероятность того, что кто-то наугад достанет именно этот кусочек мрамора, ничтожно мала. Если же добавлять все новые красные шарики, то такая вероятность будет постоянно возрастать.

Генерирование новых, альтернативных идей является столь же надежной и многообещающей процедурой, как добавление в мешок красных шариков. Быть может, вы и не вытащите желанный кругляшок, но никогда не повредит повысить свои шансы на успех. Создавая альтернативные варианты, вы ничего не теряете, а приобрести можете многое.

При поиске альтернативных вариантов происходит следующее:

- 1) одна из альтернативных идей может оказаться решением вашей проблемы;
- 2) альтернативная идея помогает иначе оценить компоненты стоящей перед вами задачи, сгруппировать их по-новому и решить задачу косвенным путем;
- 3) альтернативная идея может сыграть роль более удобной "стартовой площадки", нежели исходная;
- 4) одна из альтернатив может оказаться совершенно новой идеей - настоящим прорывом в будущее, не имеющим ничего общего с вашей проблемой. Когда такое происходит, у вас дух захватывает, во рту пересыхает, вам хочется пуститься в пляс. Александр Грэм Белл испытал нечто подобное, когда, пытаясь создать слуховой аппарат, изобрел телефон. Рэй Крок пробовал расширить рынок сбыта для своих мультимиксеров, а вместо этого разработал концепцию "быстрого питания", которая в корне изменила соответствующие привычки американцев;
- 5) можно отыскать множество альтернатив и в конце концов вернуться к исходной идее. Компиляция альтернативных вариантов, безусловно, не является преградой для использования наиболее очевидного подхода, просто она делает выбор этого подхода более осознанным. Вы выбираете

данный вариант не потому, что он единственный, а потому, что он оказался лучшим из возможных.

Как вы думаете, сколько ответов можно дать на вопрос: "Что такое половина тринадцати?" Очевидный ответ, несомненно, - шесть с половиной. И все же, прежде чем читать дальше, попытайтесь придумать как можно больше вариантов ответа. Вот примеры таких альтернативных вариантов: можно разделить пополам цифры 1 и 3(1/3) или буквы в слове "тринадцать" и получить пять(букв).

Если перевести число 13 в римские цифры и поделить пополам, то получится 11 и 2 (XI/II).

Если делить пополам другим способом, можно получить восемь (ЭШ*).

Альтернативы провоцируют, они заставляют отказаться от шаблонного мышления. Прочитав эту главу, вы увидите, что вас уже тянет идти новыми, неизведанными путями, потому что теперь вы понимаете: альтернативные варианты могут привести к удивительным прозрениям и идеям, столь же неожиданным, как форель в утренней овсянке.

План действий

SCAMPER - это список вопросов, способных подстегнуть рождение новаторских идей. Некоторые из этих вопросов были впервые предложены Алексом Осбор-ном, пионером обучения творчеству. Позднее они были сформулированы Бобом Эберле и сведены к мнемоническому** правилу:

S - Substitute? - Заменить?

C = Combine? - Комбинировать?

A = Adapt? - Адаптировать?

M = Modify? = Magnify?- Модифицировать? = Увеличить?

P = Put to other uses? - Предложить другое применение?

E = Eliminate or minify? - Устранить или уменьшить?

R = Revers? = Rearrange? - Поменять на противоположное? = Реорганизовать?

Применение метода "СКАМПЕР" предполагает следующие действия:

1) выделить задачу или проблему, которую вы хотите обдумать;

2) задавать на каждом этапе поиска решения задачи вопросы "СКАМПЕР" и смотреть, что из этого получается. Ставить перед собой такие вопросы - все равно что простучивать задачу молотком: а вдруг где-то да обнаружится пустота, которую необходимо заполнить.

Давайте рассмотрим задачу: как можно улучшить сбыт товара? В первую очередь, необходимо выделить все этапы процесса сбыта: исследование перспектив, презентации, преодоление возражений, "бумажная" работа, распределение времени и т. д.

Затем следует отвечать на вопросы "СКАМПЕР", чтобы выдвинуть как можно больше идей, касающихся преобразования и совершенствования каждого этапа процесса сбыта.

Например, вы выделяете этап исследования перспектив. Применим к нему метод "СКАМПЕР". Спросите себя:

- © Чем можно заменить нынешнюю процедуру исследований?
- © Как можно скомбинировать исследования с иными процедурами?
- © Что можно адаптировать или что можно скопировать с других методов исследований?
- © Как можно модифицировать существующий метод исследований?
- © Как можно расширить существующий метод исследований? Что можно к нему добавить?
- © Можно ли найти другое применение существующему методу исследований?
- © Что можно устранить из существующего исследовательского метода?
- © Что будет, если поменять метод исследования на альтернативный?
- © Как можно реорганизовать процедуру исследований?

Заставьте работать свое воображение более напряженно, продолжая задавать себе вопросы: "Как?..", "Почему?..", "Что еще?.."

Проделав эту процедуру в отношении каждого этапа процесса, вы выработаете максимальное количество идей, касающихся улучшения ситуации со сбытом товара.

Теперь предположим, что производитель скрепок для бумаги хочет усовершенствовать выпускаемую продукцию. Процесс поиска идей он может начать со следующих вопросов:

- © Что можно заменить в скрепке?
- © С чем можно скомбинировать скрепку, чтобы она превратилась в нечто новое?
- © Что можно адаптировать по отношению к скрепке?
- © Как можно модифицировать скрепку?
- © Что можно к ней прибавить?
- © Какие другие способы применения можно предложить для скрепки?
- © Что можно убрать из скрепки?
- © Что можно поменять в скрепке на противоположное? © Какой вид скрепок является наилучшим?

Один фабрикант решил заменить металл на пластик, прибавил

к этому цвет и создал разноцветные пластиковые зажимы, которые не только скрепляют листы бумаги, но и помечают их - тем самым всем знакомой скрепке было найдено еще одно применение.

"СКАМПЕРБУРГЕР"

Рэй Крок, так и не закончивший среднюю школу, успел побывать и пианистом, и агентом по недвижимости, а затем в течение семнадцати лет продавал бумажные стаканчики. На шестом десятке Крок оставил свой бизнес и занялся сбытом мультимиксеров - маленьких бытовых приборов, мгновенно делающих молочные коктейли.

В один прекрасный день 1954 года небольшое кафе заказало Кроку восемь миксеров. Заинтригованный Крок поехал на своей невзрачной машине разузнать, в чем тут дело. Он был поражен размахом деятельности и широтой замыслов владельцев кафе Дика и Мориса Макдональдсов - они увлеклись концепцией быстрого питания на основе набора простейших компонентов. Макдональдсы упростили, уменьшили и сделали экономически более выгодной обычную торговую точку, где продавались гамбургеры.

Крок и Макдональдсы образовали товарищество, открывали одну за другой точки быстрого питания и успешно ими управляли. Однако происшедшее не было мгновенным успехом. Это был длительный путь преодоления препятствий и ошибок. Рэй Крок стал миллиардером, потому что сумел правильно ставить перед собой задачи и использовать для их решения всю информацию, имеющуюся в его распоряжении.

Если мы с помощью метода "СКАМПЕР" подвергнем анализу процесс решения задач, с которыми сталкивался Крок, то увидим следующее.

ЗАМЕНИТЬ?

Проблема: Макдональдсы показали себя не очень активными партнерами, и Крок опасался, что они просто продадут свое дело тому, кто захочет убрать их с дороги.

Решение: найти другого партнера. У Крока не было наличных денег, но все же он решил выкупить дело у Макдональдсов. Он обратился за кредитом в 2,7 миллиона долларов к финансисту Джону Бристолу. В итоге клиенты Бристола (фонды поддержки высших учебных заведений) на свои инвестиции получили 14 миллионов долларов. Следующее решение Крока: выйти на широкую общественность - что он и сделал в 1963 году, также обогатив многих своих инвесторов.

КОМБИНИРОВАТЬ?

Проблема: первое кафе быстрого питания было спроектировано Кроком для города Дес-Плейнс, штат Иллинойс, но для реализации проекта не хватало средств.

Решение: нужно скомбинировать свои планы с чужими. Крок продал половину собственности строительной компании в обмен на сооружение первого здания.

АДАПТИРОВАТЬ?

Проблема: Рэй Крок был заинтересован в развитии нового принципа организации общественного питания, но ему не хватало собственных идей.

Решение: нужно адаптировать чужие идеи. Крок был поражен, насколько бойко идет у Макдональдсов торговля гамбургерами и жареным картофелем в бумажных пакетиках. Он адаптировал простой метод Макдональдсов и создал новую концепцию быстрого питания.

МОДИФИЦИРОВАТЬ?

Проблема: жареный картофель, который подавали в первом заведении Крока в Иллинойсе, был безвкусным и мучнистым, в отличие от картофеля Макдональдсов. Крок снова и снова пробовал применять рецепт Макдональдсов, но безрезультатно. В конце концов один из друзей подсказал, как решить проблему. Оказалось, что Крок держал картофель в подвале, тогда как Макдональдсы - в ящиках, на степном ветерке.

Решение: необходимо изменить способ хранения продуктов. В подвале были установлены большие электрические вентиляторы.

УВЕЛИЧИТЬ?

Проблема: многие владельцы привилегированных предприятий хотели расширить предлагаемое гостям меню.

Решение: сделать гамбургер больше и дополнить меню несколькими новыми пунктами. Всем известный "Биг-Мак" был создан в результате конкурса "Создадим Биг-Мак!". Затем появились "Эгг-Макмаффин", "Филе-о-фиш" и "Чикен-Мак-наггетс".

ПРЕДЛОЖИТЬ

ДРУГОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ?

Проблема: необходимо отыскать другие источники дохода.

Решение: вовлечь в операции с недвижимостью самих Мак-; Дональдсов. Фирма Крока начинает сдавать в аренду торговые

УБРАТЬ

ИЛИ УМЕНЬШИТЬ?

Дроблена: дистрибьютеры булочек для гамбургеров поставляли их в упаковке, которая была удобна только для них самих; служащим Макдональдсов приходилось заниматься переупаковкой, чтобы находящиеся внизу булочки не раскрошились.

Решение: нужно снять проблему. Крок просто отказался вести

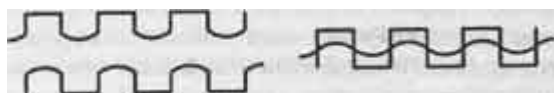
дела с теми поставщиками, которые не согласились упаковывать в одну коробку меньшее количество булочек. Работникам Крока больше не нужно было тратить время на переупаковку, что сэкономило время и деньги. Кроме того, Крок отказался от услуг посредников и начал скупать на корню весь картофель от компании "Айдахо рассет барбанк".

РЕОРГАНИЗОВАТЬ?

Проблема: Крок хотел, чтобы его заведение и внешне отличалось от заведений конкурентов.

Решение: изменить архитектуру и дизайн. Ориентируясь на исходный красно-белый шаблон, Крок в шестидесятые годы ввел сидячие места, а в семидесятые - начал создавать автомобильные кафе.

Даже всем известный хот-дог появился в результате постановки в нужное время нужных вопросов. В 1904 году Антуан Фейхтвангер продавал сосиски на выставке в Луизиане. Сначала он предлагал их на тарелочках, но это оказалось слишком накладно. Затем он начал предлагать покупателям белые нитяные перчатки, чтобы никто не обжигал руки. Но перчатки тоже обходились дороговато - к тому же многие покупатели стремились унести перчатки с собой. Антуан и его шурин стали думать о том, что можно прибавить к сосиске, чтобы можно было держать ее, не обжигаясь. Шурин - по профессии пекарь - предложил: "А что, если я начну печь длинные булочки и делать на них продольный надрез, чтобы можно было положить осиску внутрь? Ты будешь продавать сосиски в тесте, а я буду продавать тебе булочки. Пожалуй, это может сработать!"



Если две зигзагообразные линии на рисунке слева сложить так, чтобы получился правый рисунок, то исходные линии мы уже будем воспринимать с трудом. Вместо этого мы увидим сплошную волнистую линию, пересекающую вертикальные черточки.

Манипулируя линиями, мы из двух элементов создали нечто новое. Используя метод "СКАМПЕР", вы также можете взять что-либо и каким-то образом преобразовать. Затем снова преобразовать - и так до тех пор, пока не родится оригинальная самостоятельная идея. Во время групповых сеансов решения проблем постановка вопросов "СКАМПЕР" помогает направлять воображение всей группы в нужное русло.

РЕЗЮМЕ

Известный карманный плеер "Волкмэн" превратился в популярнейшее электронное устройство потому, что некоторые

умные головы - администраторы, инженеры и маркетологи - вовремя задали себе самые важные вопросы и создали настоящее чудо.

В 1978 году инженеры фирмы "Сони" пытались разработать миниатюрный портативный стереомагнитофон. Попытка не увенчалась успехом. В результате был создан маленький стереоплеер, который не имел функции записи. Изобретатели отказались от дальнейших разработок и стали под музыку этой "бесполезной игрушки" заниматься другими проектами.

Как-то раз Масару Ибука, почетный председатель фирмы "Сони", забрел в лабораторию и обратил внимание на то, что сотрудники слушают "неудачную машинку". И тут ему вспомнился проект, разрабатывавшийся в том же здании: требовалось создать легкий портативный головной телефон. "А что, если их соединить?" - задался вопросом Масару Ибука. (Скомбинировать!)

"Можно ли отбросить функцию записи и сделать удачным изделие, которое будет просто воспроизводить музыку?" (Уменьшить!)

Ибука смешивал разные функции. Мысль, что плеер должен быть записывающим, настолько угнездилась во всех умах, что никому не приходило в голову обратное (реверсировать!). Даже когда Ибука сформулировал свою творческую идею, его не хотели слушать. Казалось невероятным, чтобы кто-нибудь захотел купить прибор, который не имеет усилителя и не может осуществлять запись. Но Ибука не был обескуражен.

- Наш рынок - это молодежь, которая хочет слушать стереомыслию, играя в теннис или в гольф или просто валяясь на пляже, и при этом никому не мешать, - говорил он. - Надо воспринимать этот прибор не как магнитофон, а как новый вид развлечения. (Предложить другое использование!)

Идея Ибуки заключалась в том, что молодые люди станут ходить с плеерами куда угодно, даже в библиотеку и в церковь.

- Надо добавить головные телефоны, - продолжал Ибука, - и тем самым резко повысить качество звучания. (Усилить!) Фирма согласилась выпустить небольшую пробную партию плееров, справедливо считая, что если вся партия просто залежится на рынке, ничего страшного с фирмой не произойдет.



Во время свободного танца исполнители могут импровизировать, чтобы лучше выразить музыкальную тему. В классическом балете каждый шаг, каждое движение заранее определены хореографом.

Эти линейные техники способствуют оптимальному упорядочению информации, чтобы вы двигались

по направлению к новой идее строго определенными шагами.

Группа маркетинга получила для организации рекламной кампании всего 100 000 долларов и ничего для продвижения товара на рынок. Большая часть сметы была ориентирована на представление образцов плеера. Маркетологи решили заменить традиционные методы продвижения товара на рынок чем-то необычным. (Заменить!) Они нацелились на молодежный рынок. Бесплатные образцы были розданы звездам из мира музыки и шоу-бизнеса. Рекламные объявления о новом плеере не столько помещались в газетах, сколько распространялись на аудиокассетах. В день официального выпуска продукта на рынок фирма собрала представителей прессы (каждому был вручен новенький плеер), которых на автобусах отвезли в один из токийских парков. Там журналистов встретила толпа юнцов, приплясывающих под слышную только им музыку плееров и разъезжающих на скейт-бордах и коньках вокруг репортеров. Представители прессы были в восхищении и на следующий день дали прекрасные отзывы о новом продукте.

Угадайте, что произошло дальше? Подростки практически не отреагировали на появление плеера, но тем не менее сбыт нового товара рос с фантастической быстротой. Плееры с удовольствием покупали молодые "яппи".

Эта социальная группа, включающая состоятельных и энергичных молодых людей, сделала музыкальные записи важным элементом своего образа жизни. У "яппи" уже имелись предварительно записанные кассеты, им нравилось демонстрировать свой материальный достаток, и отныне они могли вести машину, играть в гольф или просто ехать на работу, наслаждаясь прекрасными записями. Фирма "Сони" мгновенно уловила особенности нового рынка сбыта и изменила политику цен, тактику рекламы и маркетинга. (Модифицировать!)

Задавая себе правильные вопросы, Ибука взял "странный предмет" - магнитофон, неспособный записывать и не имеющий усилителя, - и создал

новый продукт, который ввел всех нас в эпоху "культуры наушников".



Глава десятая ЯЩИК ИДЕЙ

***В битве действуют только обычные и сверхмощные силы.
Но число их сочетаний безгранично. Никто не в
состоянии осознать их все.***

Сунь-цзы

В игре в покер самая высшая комбинация - прямой флеш, то есть пять последовательных карт одной масти. Если вам будет позволено оставить себе одну карту по своему выбору, отбросить остальные карты и без ограничений вытаскивать из колоды новые, то в конце концов вы получите прямой флеш. При известном количестве карт существует огромное количество сочетаний - либо хороших, либо бесполезных. Чем больше сочетаний вы переберете, тем больше у вас шансов получить выигрышную комбинацию. Такова сущность "ящика идей".



"Ящик идей" разработан на основе так называемого морфологического блока, честь изобретения которого приписывается доктору Фрицу Цвики. Речь идет о способе автоматически комбинировать параметры задачи для выработки новых идей (в данном случае под "параметрами" следует понимать характеристики, различные факторы, переменные и составляющие). Вы выбираете число и вид параметров задачи. Очень важно выявить эти параметры и составить список вариаций для каждого из них.

Представьте себе параметры как масти карт (червы, пики, трефы, бубны), а вариации - как разные достоинства карт одной масти. Создавая новые сочетания из вариаций параметров, вы создаете новые идеи.

План действий

1. Сформулируйте задачу.
2. Выделите параметры задачи. Чтобы понять, какой из параметров важен, спросите себя: "Будет ли существовать эта задача, если убрать рассматриваемый мной параметр?"
3. Составьте список вариаций. Под каждым параметром напишите список всех вариаций, какие только сможете придумать. Количество параметров и вариаций определяет сложность "ящика идей". Вообще-то новые идеи в простой среде отыскивать легче, чем в сложной. К тому же имейте в виду, что даже "ящик" с десятью параметрами, каждый из которых имеет десять вариаций, дает десять миллиардов потенциальных комбинаций.
4. Попробуйте создавать различные комбинации. Когда "ящик идей" будет готов, образуйте несколько случайных сочетаний параметров и вариаций, выбирая один или несколько параметров из каждого столбца матрицы, и комбинируйте их, создавая совершенно новые формы. Вы можете перебрать все возможные комбинации в таблице (см. стр. 119) и посмотреть, каким образом они влияют на решение вашей задачи.

Если вы работаете с "ящиком идей", содержащим более десяти параметров, вы увидите, что случайный поиск весьма полезен, но в итоге следует ограничиться какой-то их частью, которая окажется наиболее значимой. Это то же самое, как если бы вы принимали только извлеченные из коробки трефы. Рассмотрим пример.

НОВАЯ БЕЛЬЕВАЯ КОРЗИНА

Ситуация: я - директор по маркетингу компании, производящей бельевые корзины. Рынок насыщен подобным товаром, и фирме требуется новая разработка, которая сможет привлечь внимание покупателей.

Описание: я изучаю существующие бельевые корзины и записываю их базовые параметры. Я собираюсь работать только с четырьмя параметрами: материал, форма, поверхность и месторасположение, а для каждого параметра планирую не более пяти вариаций.

Новая бельевая корзина				
	материал	форма	поверхность	месторасположение
1.	прутья	квадратная	натуральная	на полу
2.	пластик	цилиндрическая	крашенная	на потолке
3.	бумага	прямоугольная	зеркальная	на стене
4.	металл	шестиугольная	светящаяся	в подвале
5.	сетка	кубическая	неоновая	на двери

"Ящик идей": список параметров располагается в верхней строке матрицы. Под каждым из параметров находится по пять ячеек для вариаций. Чтобы создать вариации, я спрашиваю себя:

- © Из каких материалов можно делать бельевые корзины?
- © Какой формы могут быть бельевые корзины?
- © Какую поверхность они могут иметь?
- © Где они могут быть установлены?

Под каждым заголовком я записываю по пять альтернатив.

Поиск идеи: следующий шаг заключается в том, чтобы произвольно выбрать один или более параметров и соединить их для определения новых возможностей. Эти случайные комбинации могут помочь вам высветить идею или возможное решение.

После нескольких проходов по матрице какая-то одна комбинация способна подсказать идею новой конструкции бельевой корзины.

Идея: используя случайную комбинацию, а именно: сетчатый материал, цилиндрическая форма, крашенная поверхность и месторасположение на двери, я предлагаю бельевую корзину, сделанную из баскетбольной сетки, длиной около метра, натянутой на обруч, который крепится к щитку, расположенному на двери. Дети могут бросать грязное белье в корзину, как бы играя в баскетбол. Когда корзина наполняется, достаточно потянуть за веревочку-и белье вываливается наружу. Пять альтернатив для каждого параметра дают в общей сложности 3125 различных сочетаний. Если хотя бы десять процентов из них оказываются полезными, вы получаете 312 новых идей. Теоретически идеально устроенный "ящик идей"

содержит все возможные решения данной задачи. Практически же "ящик" может оказаться неполным; более того, в него может быть не включен параметр критической важности или нужное сочетание. Если вы чувствуете, что дело именно в этом, нужно, пересмотрев параметры и вариации, переделать список. Новые идеи и изобретения есть простые комбинации уже существующих частей и фрагментов. "Ящик идей" как бы схватывает имеющуюся информацию и делает ее моментальный снимок, настолько выразительный, что это стимулирует рождение новых идей буквально из ничего. Когда идея возникает, вы радуетесь, как ребенок, поймавший свою первую рыбу.

НОВЫЙ БИЗНЕС ВЛАДЕЛЬЦА САЛОНА МОЙКИ МАШИН

Владелец салона мойки машин переживает трудные времена. Чтобы выжить, ему нужны новые идеи. Он анализирует характеристики "мойки" и решает работать с четырьмя параметрами: метод мытья, объект мытья, оборудование, продажа товаров.

Он создает "ящик идей", под каждым параметром записывает по пять вариаций, затем выбирает наугад один или несколько пунктов в каждом параметре и соединяет их, чтобы выяснить, каким может быть новый бизнес.

Новый бизнес владельца салона мойки машин				
	метод	объект	оборудование	товары
1.	полный комплекс	легковые автомобили	спрей	сопутствующие товары
2.	самообслуживание	грузовики	конвейер	галантерея
3.	ручной	дома	кабины	канцелярские товары
4.	мобильный	одежда	сушилки	продукты питания
5.	комбинированный	собаки	щетки	сигареты

Случайное сочетание самообслуживания, собак, щеток, кабин, сушилок, спреев и сопутствующих товаров наводит на мысль об устройстве мойки собак методом самообслуживания. Такая "собачья мойка" должна иметь пандусы, ведущие к специальным кабинам, где владельцы обрабатывают своих любимцев спреями, чистят их щетками (причем щетки предоставляются бесплатно), моют их шампунями с

кондиционером, а затем сушат с помощью специальных сушилок. Кроме того, на мойке можно продавать товары для собак, например шампуни. Владельцы собак занимаются своими четвероногими любимцами, в то время как машины проходят полный процесс мойки.

На следующем рисунке мы воспринимаем точку, на которую указывает стрелка, как часть наклонной линии, хотя фактически эта точка располагается ближе к линии вертикальной. Так и в жизни: события, кажущиеся непрерывными, воспринимаются скорее не как отдельные факты, а как единое целое.



И элементы задачи мы склонны воспринимать как единое целое, подчас игнорируя совершенно очевидные соотношения между отдельными частями. При таком нашем восприятии соотношения становятся почти невидимыми, хотя нередко именно они способны привести нас на новые идеи. Деля целое на отдельные составляющие и произвольно их перемешивая, "ящик идей" позволяет разглядеть имеющиеся соотношения.

НОВАЯ ПРОДУКЦИЯ ИЗДАТЕЛЯ

Издатель, думающий над тем, что еще можно использовать в издательском деле, принимает решение работать с четырьмя параметрами: вид литературы, свойства книги, процесс издания, форма предоставления информации.

Под каждым параметром он записывает по десять вариаций, что дает 10 000 возможных комбинаций. Предположив, что 10 процентов из них могут оказаться действительно полезными, можно получить тысячу хороших идей, которые будут буквально, как блохи, осаждают издателя.

Соединив случайным образом кулинарную книгу, запах, рекламу и премию, наш издатель решает выпустить поваренную книгу типа "потрогай-понюхай", предназначенную для раздачи клиентам крупных продуктовых компаний в качестве премии. Рецепты в книге должны включать в себя продукты лишь данной компании. Каждый рецепт будет сопровождаться иллюстрацией, причем читатель сможет узнать не только то,

как будет выглядеть блюдо, но и как оно будет пахнуть. Затем издатель соединяет публицистику, социальную направленность, рекламу, приобретение рукописи, нетрадиционные способы распространения и твердую обложку - и создает новую концепцию издательского бизнеса. Он готов платить ведущим авторам по 60 000 долларов за написание книг объемом сто страниц на темы социальной ответственности и издавать их в твердой обложке. Он продаст место в книге для рекламы - поступающие деньги будут идти на финансирование издательского и печатного процессов. Он бесплатно распространит книги среди 150 000 выдающихся людей. Со временем издатель начнет торговать этими книгами в магазинах, а также продаст права на перепечатку этих книг в мягкой обложке и на перевод зарубежным издателям.

МАРКЕТИНГ И КНИГА

Все тот же издатель несколько лет назад выпустил книгу стандартных речей, которая плохо продавалась.

<i>«Ящик идей» издателя</i>				
<i>№</i>	<i>вид литературы</i>	<i>свойства книги</i>	<i>процесс издания</i>	<i>форма предоставления информации</i>
1	беллетристика	звук (аудиокниги)	приобретение рукописи	подарочная книга
2	публицистика	цвет	производство	бюллетень новостей
3	классика	материалы	маркетинг	антология
4	поваренная книга (советы домохозяйкам и т. д.)	социальная направленность	традиционное или нетрадиционное распространение	программное обеспечение
5	книги по бизнесу	иллюстрации	разработка программного обеспечения	твердый переплет
6	учебники	бумага или гибкий диск	распродажа остатков тиража	мягкая обложка
7	детская литература	запах	реклама	премия
8	религия	упражнения, игры, загадки	время от рукописи до конечного продукта	журнал
9	фантастика	вкус	познавательные или развлекательные мероприятия, связанные с названием книги	отдельные листки
10	спортивная литература	форма, размер или необычная структура	дизайн и оформление	объединение с другими продающимися товарами

<i>«Ящик идей» для маркетинга книги</i>				
<i>№</i>	<i>упаковка</i>	<i>распространение</i>	<i>продвижение на рынке</i>	<i>продажа</i>
1	обложка мягкая, твердая	традиционное распространение, распространение оптом	реклама	сбыт собственными усилиями
2	гибкий диск	распространение вместе с другими изданиями	книжные обзоры	рассылка по почте
3	упаковка вместе с другими товарами	распространение на выставках и съездах	ток-шоу	специальная рекламная продажа в виде премий и наград
4	сезонно-адаптированная упаковка	в магазинах компьютерной техники	благодаря лотерейным билетам и выигрышным купонам	телемаркетинг
5	подарочное издание	другие варианты распространения в розницу	реклама на видео	продажа по домам
6	разовое издание или книжная серия	однотипные розничные магазины одной фирмы	связать с благотворительностью	свободная продажа
7	обычный матричный набор или включающий объемные наклейки	выход непосредственно на покупателя	размещение бесплатных статей в газетах	продажа в школах и библиотеках
8	различные встроенные устройства, например держатель для книги	распространение вместе с родственными изделиями	семинары и совещания по обмену опытом	специальный набор для продажи
9	упаковка, выполняющая другие функции	распространение своими силами	различные виды скидок	связи автора
10	упаковка-реклама	на домашних вечеринках	конкуренция	продажа за границу

Необходимо было найти другой способ сбыта. Проведя анализ процесса появления книги на рынке, издатель выделяет четыре параметра: упаковка, распространение, продвижение на рынке, продажа.

Под каждым параметром он записывает по десять вариаций и начинает создавать случайные комбинации, пока не наталкивается на новую идею.

Издатель комбинирует следующее: упаковка, распространение через торговую сеть розничных магазинов, размещение бесплатных статей в газетах и сбыт собственными усилиями. Он приходит к мысли упаковать книгу в картонный тубус, напоминающий консервную банку, и выпустить в продажу под названием "консервированные речи". Этот "продукт" стали продавать как в книжных, так и в канцелярских магазинах. Издатель написал несколько статей о книге в новых изданиях и разместил их в ведущих журналах, обеспечив себе тем самым бесплатную рекламу. В результате сборник посредственных

речей превратился в потрясающий бестселлер.

Приведенный пример позволяет получить тысячу возможных сочетаний. Чем больше фантазии вы употребите, выдумывая параметры и вариации, тем больше комбинаций сумеете создать. Предположим, что у вас есть пять параметров и по двадцать альтернативных атрибутов. Это даст вам 320 000 возможных комбинаций, причем без всякого напряжения умственных способностей.

Нередко лучшие идеи приходят в результате удачного стечения обстоятельств. Некий продавец автомобилей создал "ящик идей" и работал с ним ежедневно. Как-то раз он набрел на сочетание ароматов кондиционированного воздуха, операционного управления и запаха новой машины.

Эта случайная комбинация подсказала продавцу идею разработки системы ароматизации воздуха. Нажав на кнопку, водитель может выбрать один из ароматов (жасмин, мята, духи, кожа), подающийся в салон через кондиционер воздуха.

Эти мягкие ароматы, по мнению изобретателя, должны повысить комфортность вождения. Он собирается продать патент автомобильным заводам.

РЕЗЮМЕ

В процессе написания стихотворения вы начинаете понимать, что уже сама по себе необходимость ограничивать выбор слова рамками стихотворного размера требует от вас поиска. Вы будете отвергать одни варианты и подыскивать другие, каждый раз выстраивая слова иным способом, побуждающим воображение работать еще активнее. Форма есть способ поиска новых значений, служащих стимулом к переосмыслению. Подумайте, сколько таких новых значений Шекспир ввел в свои пьесы, написав их белым стихом, а не прозой, или в свои сонеты, ограниченные четырнадцатью строками. Если вы постараетесь уложить задачу в рамки "ящика идей", это упростит ее и представит в сжатом виде. Вообразите себе мима, который показывает человека, прогуливающего собаку. Вытянутая рука мима как бы сжимает собачий поводок. Когда мим дергает рукой вперед или назад, вы представляете собаку, натягивающую поводок, дабы обнюхать что-то для нее интересное. Собака и поводок становятся реальными участниками сцены, хотя на самом деле ни того ни другого нет и в помине. "Ящик идей" дает вам возможность увидеть связь (мим и его рука), и это подстегнет ваше воображение, позволит заполнить пробелы (поводок и собака) и выработать новые идеи.

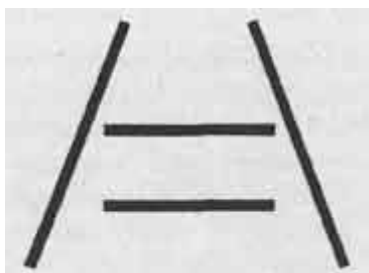


Глава одиннадцатая РЕШЕТКА ИДЕЙ

Искусный военачальник сумеет занять неуязвимую позицию и не упустит случая превзойти противника.

Сунь-цзи

Во Вселенной господствует строгий порядок. Монета, подброшенная вверх, каждый раз со звоном шлепается на пол. Так как существует определенная последовательность, явления можно разграничить и осмыслить. Когда НАСА* запускает четыре ракеты с интервалом в полсекунды, они оставляют практически один след. Можно сказать, что "в одно и то же время" мы видим четыре ракеты. Но это иллюзия одновременности - мы пытаемся упорядочить спонтанные вещи. На рисунке две горизонтальные линии равны, хотя верхняя кажется длиннее.



Перед вами так называемая иллюзия Понзо, и эффект ее объясняется тем, что мы пытаемся охватить изображение в целом, руководствуясь в восприятии вертикальных линий привычным образом уходящих вдаль железнодорожных рельсов. Единственный способ установить реально существующую картину - это исследовать каждую линию в отдельности как-самостоятельный случай.

Мир бизнеса также состоит из отдельных самостоятельных объектов, хотя мы и говорим зачастую: "Хороший бизнес" или "Устойчивый рынок сбыта", - как если бы все их объекты были единым организмом. Чтобы найти свою нишу в мире бизнеса,

надо рассмотреть его отдельные составляющие и понять их взаимосвязь. Сделать это позволяет "решетка идей".

План действий

В основе метода лежит решетка ФКБ, мощный инструмент, дающий возможность сжато представить огромное количество информации. Эту решетку разработал в 1978 году Ричард Вон, директор исследовательского отдела всемирно известной рекламной корпорации "Фут, коун энд белдинг".

© В ячейки позиции "Высокие денежные затраты" попадает дорогостоящая продукция, например машины и морские суда.

© В ячейки позиции "Низкие денежные затраты" - более дешевая продукция, например предметы домашнего обихода.

© В ячейках графы "Мысли" располагаются печатная, аналитическая, познавательная продукция, в которой до потребителя доводится различная информация, например об автомобилях, лодках, компьютерах, видеокамерах и т. д.

© В ячейках графы "Чувства" располагаются продукция и услуги, ориентированные на удовлетворение эмоциональных потребностей и желаний, например организация путешествий, парфюмерия, косметика и т. д.

Исследовав само изделие и его потенциальный рынок сбыта, вы помещаете свою продукцию на определенное место решетки. Например, страхование жизни попадет в верхний левый квадрант, средство от насекомых - в нижний левый, а недорогие ювелирные изделия - в нижний правый. С определением места продукции вы получаете мощную базу для выдвижения идей. Поскольку используемый при этом "визуальный язык" понимается интуитивно, вы способны прочесть и понять схему буквально тотчас. Это как впечатление от первой встречи с океаном: едва бросив на него взгляд, вы узнаете о его необъятных просторах столько же, сколько увидели бы за целый месяц наблюдений.



Решетка ФКБ дает вам возможность:

- © идентифицировать "белые пятна" на рынке;
- © предсказать потребность в новых продуктивных идеях;
- © продумать рекламную стратегию;
- © изменять положение вашей фирмы и выпускаемой продукции путем:
 - © минимального дистанцирования от конкурента, которого вы желаете обогнать;
 - © максимального дистанцирования от конкурента с подчеркиванием коренных отличий между вами;
 - © сохранения положения без изменений с попыткой изменить восприятие потребителей.

При проведении анализа старайтесь заполнять решетку ФКБ четко и ясно, в несколько строк. Решетка, изобилующая подробностями, трудна для использования и теряет всякий смысл. Это вроде как часть веревки, рассматривать которую имеет смысл только в связи с предметами, каковые она соединяет вместе.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕШЕТКИ ФКБ

Люди воспринимают воздушный шар как сплошную прочную оболочку, наполненную воздухом. Но если вы станете рассматривать оболочку воздушного шара под микроскопом, то обнаружите, что она отнюдь не сплошная, в ней полно дыр. Воздушный шар - это своего рода сетка, ячейки которой так малы, что не пропускают молекулы находящегося внутри воздуха. Фактически во Вселенной не существует идеально сплошных поверхностей.

Точно так же и в мире бизнеса нет компаний, в которых не было бы "дыр", или рынков без свободных ниш. Одним из способов разработки новых идей является выявление незаполненных ниш на рынке, в промышленности, в бизнесе. И

тут "решетка идей" значительно облегчает поиск.

Один крупный издатель поставил перед собой задачу: создать ни на что не похожую книгу по садоводству для детей от четырех до двенадцати лет.

Для начала он пошел обычным путем исследований, обзоров, опросов, сбора сведений о реализации. Изучив работу шести крупных издательских фирм, он установил, что большинство детских книг по садоводству представляют собой написанные Доступным языком, хорошо иллюстрированные, приемлемые по цене учебные пособия. Издатель начертил решетку и разместил продукцию всех шести издательств на различных уровнях нижнеголевого квадранта напротив позиции "Низкие денежные затраты" и в графе "Мысли".

Затем он изучил решетку и определил основные варианты выбора:



1. Нижний левый квадрант: можно выпустить книгу по садоводству как недорогое интеллектуальное издание, которое заняло бы свое место рядом с ему подобными.

2. Верхний левый квадрант: можно создать дорогостоящую интеллектуальную книгу, например энциклопедию или какое-нибудь иное справочное издание.

3. Верхний правый квадрант: можно выпустить элитную книгу, призванную воздействовать на эмоции, подобно тому как это происходит с альбомами по искусству и с другими богато оформленными изданиями.

4. Нижний правый квадрант: можно создать недорогую книгу, рассчитанную на эмоциональное восприятие, например просто книгу с цветными иллюстрациями или с не очень дорогим оформлением.

Издатель тщательно рассмотрел все варианты и решил

остановиться на нижнем правом квадранте.

Воспользовавшись решеткой ФКБ в поисках свободной ниши на книжном рынке, издатель обнаружил, что нужная идея буквально лежит на поверхности.

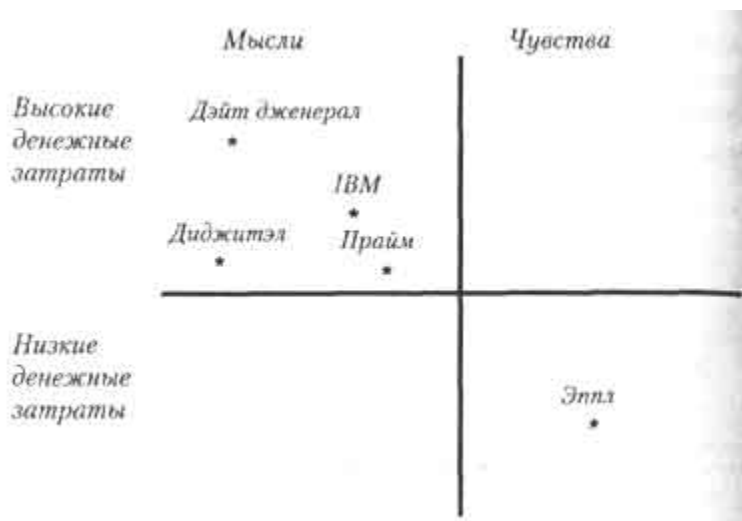
Идея: книга с цветными иллюстрациями под названием ""Выращивание" овощного супа". Речь в ней идет о великолепном овощном супе, она знакомит юного читателя со всеми этапами предварительной работы: посев семян, поливка, прополка, созревание овощей и, наконец, приготовление супа. Эта книга стала бестселлером.

КАК ВОСПОЛЬЗОВАЛАСЬ РЕШЕТКОЙ ИДЕЙ ФИРМА "ЭППЛ"

Нередко для того чтобы добиться нужного результата, требуются не только идеи, но и усердие, а также творческое воображение. Собственно говоря, в чем заключается сущность конкуренции? В создании оригинальной, уникальной продукции, которая выгодно отличалась бы от товара конкурента. Однако случается, что продукция даже с ярко выраженными функциональными отличиями не находит спроса до тех пор, пока ее создатели мысленно не представят, где именно ее можно использовать.

Возьмем, к примеру, компьютеры фирмы "Эппл". Их невероятный успех объясняется вовсе не малыми габаритами и низкой ценой. В конце концов, с чего бы это люди стали покупать сверхсложное электронное устройство никому не известной компании, выглядящее как детская игрушка? Фирма "Эппл" не могла настаивать на превосходстве своих компьютеров над продукцией "IBM", "Диджитэл эквипмент", "Дэйт дженерал" или "Прайм" - вспомните столпотворение на компьютерном рынке того времени. Вместо этого сотрудники фирмы "Эппл" постарались мысленно представить, какое место займет их компьютер на рынке сбыта.

В качестве первого шага они графически изобразили компьютерный рынок. Выглядело это примерно так:



Гениальность решения представителей фирмы "Эппл" состояла в том, что они не поставили себя рядом с конкурентами-гигантами в переполненный верхний левый квадрант. Бросить вызов этим гигантам в их сегменте рынка было бы равносильно игре в водное поло против команды пираний.

Они избежали размещения в этом квадранте благодаря тому, что не назвали свою продукцию ни мини-компьютером, ни микрокомпьютером, а сделали нечто другое: разместили свою продукцию в нижнем правом квадранте, подальше от компьютерных гигантов, и разработали маркетинговую и рекламную стратегии, которые подчеркивали следующее:

- © что это компьютер совершенно нового типа, предназначенный не столько для специалистов-компьютерщиков, сколько для рядового покупателя со средними доходами;
- © термин "персональный компьютер" в противовес термину "микрокомпьютер";
- © что это предвестник нового поколения компьютеров;
- © совместимость работы с другими компьютерами.

Фирма "Эппл" искала свое место в нижнем правом квадранте, что было огромным риском по тем временам. А было ли тогда вообще место на рынке для персонального компьютера, выглядевшего игрушечным и рассчитанного на потребителя со средним достатком? Как показала жизнь, было. Используя творческое воображение, основатели компании "Эппл" заработали миллиарды, заняв свою нишу на рынке, которую они разглядели на решетке ФКБ.

РЕЗЮМЕ

Решетка ФКБ поможет вам ориентироваться в водах изменчивого рыночного океана. Действующие там законы ни

трудные, ни легкие - это просто свод правил, нуждающихся в дешифровке. Решетка ФКБ - в зависимости о того, как вы ее читаете, - скажет вам или все, или ничего. Проведите правильное зондирование, и вы сумеете разглядеть надежную гавань в густом тумане.

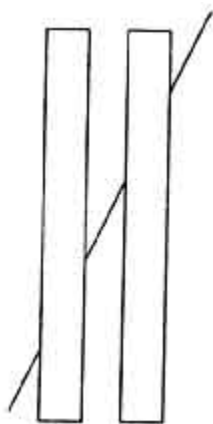


Глава двенадцатая ДРЕВО ГОЛОВНОЙ БОЛИ

***Что действительно трудно сделать в маневре,
так это извилистый путь - самым прямым,
а неудачу - преимуществом.***

Сунь-цзы

На рисунке диагональные линии, прерываемые прямоугольными фигурами, кажутся тремя самостоятельными отрезками. В действительности же перед вами одна прямая линия. Приложите к ней линейку, и вы легко в этом убедитесь.



Вы можете сказать, что прямоугольники мешают вам увидеть прямую линию. Но можно сказать и по-другому: прямоугольники подсказывают способ, как увидеть эту прямую. Вы знаете, что существуют два прямоугольника, которые вам мешают, и их нужно устранить. Точно так же и препятствия намечают тропу, ведущую к достижению цели. Когда возникает проблема, определите преграды, стоящие на вашем пути, и постарайтесь от них избавиться.

Однажды утром Чарльз Кеттеринг, руководитель исследовательских работ компании "Дженерал моторе", чуть было не сломал себе руку, пытаясь завести рычагом свою машину. Несколько дней спустя его друг погиб при тех же обстоятельствах. Расстроенный Кеттеринг в сердцах сел и

составил список десяти главных препятствий, которые необходимо преодолеть для того, чтобы машина заводилась автоматически. Он выстроил их по степени возрастания сложности и приступил к разрешению этой и других, возникающих попутно, проблем. Результатом такой работы явилось первое изобретение Кеттеринга: автоматический стартер "Делко". "Дерево головной боли" поможет вам преодолевать препятствия аналогичным образом.

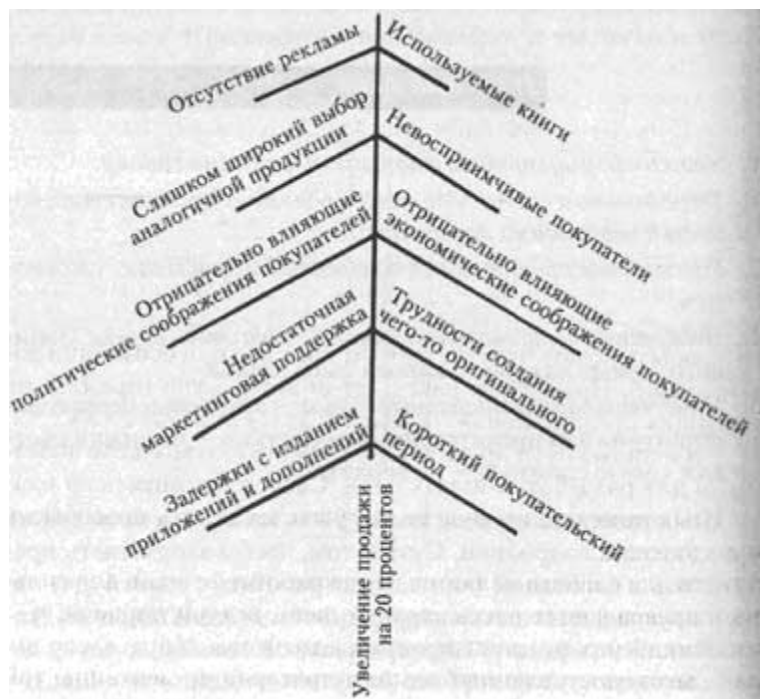
План действий

1. Четко сформулируйте стоящую перед вами задачу.
2. Определите и составьте список основных препятствий, которые необходимо преодолеть.
3. Расставьте препятствия по степени возрастания сложности.
4. Начертите вертикальную линию - это ствол дерева. Запишите прямо на стволе, какова ваша задача.
5. Начертите горизонтальные линии - это ветви дерева. Запишите на них препятствия: более легкие - на нижних ветвях, самые сложные - на верхних.

Информация на дереве может быть краткой, а может быть и достаточно подробной. Суть в том, чтобы запечатлеть препятствия в наглядной форме, тогда работать с ними будет намного проще, нежели с абстрактными мыслями или пометками. Каждое препятствие превращается в отдельную ветку дерева, которую нужно срубить на пути к победе. Издатель учебной литературы поставил перед собой цель увеличить продажу университетских учебников на 20 процентов (обычный рост продажи за год составлял 4-6 процентов). Чтобы достигнуть этой цели, менеджеры издательства составили список возможных преград. Была определена их приоритетность, и затем приняли решение: направить все свои усилия на преодоление десяти наиболее существенных препятствий.

Взяв на себя столь благородную задачу и четко сознавая возможные препятствия, сотрудники устремились к поставленной цели - впереди их ждал или успех, или полный провал.

Издатель нарисовал "Дерево головной боли", приведенное ниже, давая тем самым менеджерам дополнительный стимул (теперь уже представленный наглядно) в борьбе с препятствиями, которые ждут их на выбранном пути. Одновременно это было своеобразным ежедневным напоминанием о решаемой задаче.



Начав с нижних веток дерева, менеджеры усердно трудились, преодолевая одно препятствие за другим. На еженедельном подведении итогов группа обсуждала достигнутые успехи, а при преодолении очередного препятствия издатель устраивал праздник, чтобы отметить потерю "Древом головной боли" еще одной ветки.

На таких торжествах издатель непременно рассказывал о "срубленной ветке", то есть о преодоленном препятствии, и представлял сотрудника, выступившего с "гениальной идеей", которая позволила устранить преграду. Герой дня собственноручно стирал с дерева соответствующую ветку. На этом обсуждение не заканчивалось, и издатель подробно объяснял, какое значение промежуточная победа имеет для роста прибыли корпорации. Рассказы о таких празднованиях распространялись по всей компании как крути по воде - ведь это были истории о реальных людях, вершителях славных дел. Сбыт продукции в данном подразделении корпорации вырос на 32 процента. Сосредоточение усилий на устранении только одного препятствия, мешающего достичь поставленной цели, давало менеджерам возможность направить все свои силы на поиск путей по преодолению чего-то вполне определенного. По мере ликвидации преград подразделение все ближе подходило к решению главной задачи. В итоге сотрудники фирмы разрешили девять из десяти наиболее сложных задач и добились своей цели.

Издатель позже рассказывал, что он чувствовал, когда девять веток дерева были "срублены": "Впечатление было такое, что мы вернулись к простой сути вещей. Трудно подобрать слова, чтобы передать чувства, охватившие нас при осознании достигнутого. Прежде мы напоминали детенышей гориллы, не имеющих представления о своих силах и возможностях".

Стоящие на пути препятствия могут оказаться даже полезными для разработки новых идей. Сосредоточиваясь на конкретных помехах, вы будете вынуждены искать способы их преодоления.

Что для слабого является непреодолимой горой, для сильного превращается в надежную ступень, ведущую к цели.

Всякий раз, когда страдающий диабетом Морт проводил для высокопоставленных администраторов презентацию той или иной финансовой услуги, его познабливало от страха. Ему казалось, что все эти "шишки" думают на его счет примерно следующее: "Оратор слишком молод, чересчур нервничает, он недостаточно уверен в себе и в предоставляемых им услугах". От таких ужасных мыслей Морт превращался в ледышку и, запинаясь на каждом слове, еле доводил дело до конца. Один из коллег прозвал его "замороженный Мортик". "Замороженный Мортик" был на грани увольнения.

Главное препятствие, которое Морту надо было преодолеть, - ничем не сдерживаемая, то и дело дающая о себе знать "трясучка". Невероятно, но факт: в конце концов он сумел сделать свой недостаток средством достижения успеха.

Морт превратил презентацию в настоящий спектакль, который начинался такими словами: "У меня то, что теперь деликатно называют проблемами со здоровьем. Это у меня с рождения. Однажды я похудел за неделю на пять килограммов, а в течение другой - еще на пять. Доктор сказал, что я никогда не наберу прежний вес. Он посоветовал мне делать вот так". С этими словами Морт доставал откуда-то из-под трибуны шприц и трясущимися руками втыкал иглу в крышку голубого пузырька. Держа уже наполненный шприц иглой вверх, так, чтобы все это видели, он произносил: "Меня так сильно трясет потому, что сегодня я еще не делал инъекцию инсулина. Ноя хочу, чтобы вы знали, что мне приходится предпринимать". Закатав рукав, Морт какое-то время держал иглу над рукой и делал укол. Присутствующие сидели как наэлектризованные. Затем Морт продолжал рассказ о том, как диабет повлиял на его жизнь. "Возможно, я смотрю на жизнь немного иначе, чем вы, - говорил он. - Каждый новый день я воспринимаю как подарок судьбы, как награду. И эта игла, и эта трясучка стали моими друзьями".

Голос Морта становился все спокойнее и увереннее: "Если у кого-нибудь из вас диабет или вы хотите узнать о нем побольше, я с удовольствием поболтаю с вами после презентации, расскажу, что это значит для меня. Теперь все в моей жизни для меня очень важно, включая и мою компанию и предоставляемые ею финансовые услуги. Я делаю только то, во что верю. Ну а сейчас я хотел бы объяснить, почему я верю в услуги нашей фирмы..."

Аудитория сидела притихшая и ошеломленная. Пройдя через такое почти терапевтическое испытание, она стала совершенно

другой, и пока оратор представлял свою программу, можно было услышать лишь понимающее перешептывание. Превратив главное препятствие для роста своей карьеры в драматический презентационный инструмент, "замороженный Мортик" стал суперзвездой компании.

РЕЗЮМЕ

Установите, какие преграды вам необходимо будет преодолеть на пути к поставленной цели. Расположите их по степени возрастания сложности на "Древе головной боли". Четко сформулируйте задачи и решайте каждую в отдельности. В одном из греческих мифов рассказывается о Тесее и Ариадне. Тесей обещает Ариадне: "Я буду любить тебя вечно, если ты подскажешь, как мне выйти из лабиринта". И Ариадна дает ему клубок нити, который он разматывал в лабиринте, чтобы по нитке найти обратный путь.

Иногда мы ищем нечто грандиозное, что вывело бы нас из лабиринта проблем, в то время как нужна-то всего лишь путеводная нить, которая укажет нам дорогу, ведущую к выходу из лабиринта. Точно так же и возникающие перед нами препятствия могут показать нам путь к решению проблемы.

Группа Б

Эти техники служат преобразованию информации, с тем чтобы помочь нам выбраться из накатанной колеи привычных действий. Традиционная подача информации зачастую слишком тесно связана со старыми и хорошо известными решениями, чтобы высечь в нас искру новой идеи. Однако чем резче мы изменим свое восприятие ситуации, тем выше вероятность появления оригинальных мыслей.

Рассмотрим простой пример откачивания воды из ведра с помощью обыкновенного шланга. На первый взгляд, начальные действия выглядят неожиданными и нелогичными: вода всасывается и поднимается по шлангу вверх. Между тем, достигнув определенной точки в соответствии с законом сообщающихся сосудов, она сама начинает вытекать из ведра. Подобным образом, казалось бы, лишенные логики действия часто приводят к блестящим результатам.

ИРРАЦИОНАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

Прием: случайная стимуляция.

Краткое описание: усиление связи между двумя разными концепциями с целью выработки новых идей.

ЧЕРТОГ СЛАВЫ

Прием: формирование взаимосвязей.

Краткое описание: установление мысленных связей между возникшими проблемами и высказываниями великих людей, что позволяет подойти к решению задачи более творчески.

КРУГ БЛАГОПРИЯТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Прием: формирование взаимосвязей.

Краткое описание: выработка идеи путем установления взаимосвязи между характерными признаками и поставленной задачей.

ИДЕИ В КАРТИНКАХ

Прием: язык схем.

Краткое описание: оперирование абстрактными символами с целью поиска новых идей.

УМНЫЙ ТРЕВОР

Прием: разговор с незнакомцем.

Краткое описание: обсуждение проблемы с самыми разными людьми в целях поиска новых решений.

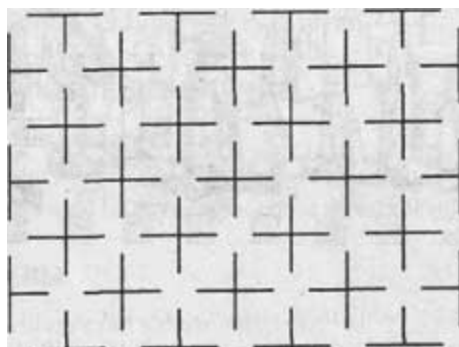


Глава тринадцатая ИРРАЦИОНАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

***Не надо иметь много ума, чтобы предсказывать
случающееся каждый день.***

Сунь-цзы

Этот рисунок напоминает решетку. Но посмотрите на него внимательно - и вы увидите, что ни горизонтальные черточки, ни вертикальные не соединены между собой.



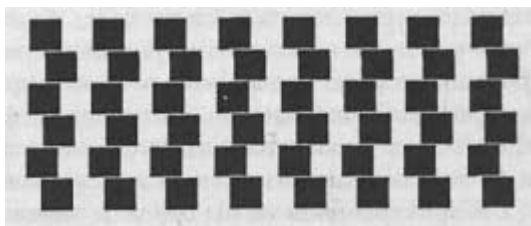
Наше воображение само дорисовывает кружки или квадраты в предполагаемых точках пересечения, создавая иллюзию решетчатой структуры.

Чтобы создать условия для возникновения оригинальной идеи, часто необходимо сформировать в своем сознании новые шаблоны. Иногда этого можно добиться, заставляя себя искать и находить взаимосвязи между совершенно разными вещами. Обнаружив эти связи, вы начнете находить нечто новое там, где и не ожидали его увидеть.

Все мы ощущаем связь между такими предметами и понятиями, как стол и стул, ветчина и яйцо, хлеб и масло, работа и деньги, то есть там, где нас научили ее видеть. Согласно нашим традиционным представлениям, связи вози и кают только тогда, когда для этого есть видимая причина.

Но если отвлечься от простых вещей и обратиться к миру

искусства, то здесь обычным является соединение того, что, на первый взгляд, кажется совершенно не связанным между собой. Этот прием способствует рождению новых мыслей. Что можно сказать, например, о современной картине, на которой изображен грузовик с мусором на фоне прекрасного заката солнца? В данном случае торжественность и красота природы резко контрастирует подчеркнута отталкивающей непривлекательностью отдельных сторон повседневности. Для одного зрителя это послужит толчком к поискам прекрасного в обыденной жизни, для другого - к поиску закономерностей. Неслучайно многие предвидения художников находили впоследствии научное подтверждение.



Техника иррационального мышления позволяет объединять понятия, не имеющие, казалось бы, ничего общего. Поэтому ее применение - не столь уж легкое дело. Что произойдет, к примеру, если вы соедините черно-белые прямоугольники параллельными линиями?

Сочетание черно-белых компонентов создает иллюзию, которая получила название "Стенка кафе". Эти фигуры кажутся клинообразными, но в действительности линии параллельны, а фигуры - правильные квадраты.

Одна идея произвела настоящий переворот в стекольной промышленности. Алестер Пилкингтон, главный инженер стекольного завода фирмы "Пилкингтон бразерс, Лимитед" в течение многих лет безуспешно искал способ производства стекла без дефектов поверхности. По существовавшей тогда технологии, расплавленное стекло пропускали между вращающимися валами, а затем подвергали шлифовке, что было дорого и неэффективно. По общему мнению специалистов, единственно возможным способом улучшения качества стекла было применение новых, более совершенных абразивных материалов.

Однажды туманным октябрьским вечером Пилкингтон мыл посуду после ужина в своем доме на северо-западе Англии. Его мысли не были заняты ничем определенным, руки машинально выполняли привычные движения, а рассеянный взгляд был устремлен на кусок мыла, плавающий в грязной воде среди пятен жира. Пилкингтон мысленно представил себе стекло, плывущее подобно этому мыльному куску, и внезапно его осенила идея, которая произвела такой переворот в стекольной промышленности, какого она не знала за все пять тысяч лет своей истории.

В основу метода легла связь между совершенно разными вещами - плавающим мылом и дефектами поверхности стекла. Во время нового технологического процесса жидкое стекло изготавливали в печи с использованием расплавленного олова. Поскольку олово застывает медленнее, чем стекло, применение такого метода позволяло избежать возникновения дефектов поверхности, а значит, и дорогостоящих процессов шлифовки и полировки. Подобная технология используется в наши дни повсеместно, а возникновением ее мы обязаны человеку, который, моя посуду, сумел увидеть связь между куском мыла и проблемой целой отрасли производства.

Благодаря поиску новых взаимосвязей вы значительно расширите свой кругозор, получив в руки новый мыслительный инструмент, который поможет вам воспринимать окружающий мир глубже и разностороннее.

Одно предприятие, оказывающее услуги связи и обслуживающее одновременно 800 линий, имело высокую текучесть кадров среди телефонных операторов. В конце концов, для решения этой проблемы была применена техника иррационального мышления, а именно: наугад было выбрано случайное слово "тюрьма", с которым попытались найти максимальное число возможных связей, сходств и ассоциаций. После анализа выдвинутых предложений было найдено неожиданное решение: использовать в качестве операторов заключенных.

Идея: после предварительного отбора из всех желающих выбрать самых квалифицированных, для которых организовать двухдневные курсы подготовки.

Результаты работы новых сотрудников превзошли все ожидания, и сейчас заключенные составляют 30 процентов всех операторов компании. По мнению руководства, эта блестящая идея никогда не возникла бы без использования техники иррационального мышления.

ПОЧЕМУ СРАБАТЫВАЕТ ИРРАЦИОНАЛЬНОЕ МЫШЛЕНИЕ

В одной старинной игре под названием "те-тербол" игроки бьют битами по шарик, подвешенному на веревке, стараясь как можно быстрее закрутить ее вокруг столба, к вершине которого она прикреплена. Хотя шарик под ударами бит способен перемещаться в разных направлениях, он может удалиться от столба только на то расстояние, какое позволит ему веревка. В определенном смысле тетербол служит моделью некоторых мыслительных процессов.

В самом деле, человеческий мозг не в состоянии сосредоточиться на двух объектах одновременно, не создав мысленной связи между ними. Но, в конце концов, как бы далеки друг от друга ни были данные объекты, вы можете

удержать их в поле вашего зрения силой воображения и попытаться установить взаимосвязь. Осваивать этот метод следует по принципу "от простого - к сложному".

Не всегда выявленные нами взаимосвязи будут носить законченный характер. Например, на рисунках мы легко распознаем треугольник, человеческое лицо и круг. Хотя все они не завершены, однако с помощью воображения нетрудно представить недостающие линии. Таким же образом мы можем восполнить пробелы информации для придания законченности найденным связям.



Установление новых взаимоотношений между различными аспектами задачи часто помогает увидеть перспективы ее решения или подсказывает неожиданные аналогии, рассмотрение которых имеет самостоятельную ценность. Разберем проблему улучшения ваших взаимоотношений с начальником. Пусть случайно выбранным словом будет "карандаш".

При попытке отыскать взаимосвязь между карандашом и решаемой задачей у вас возникают, скажем, следующие мысли и ассоциации:

1. Старательная резинка. Мы оба помним о наших прошлых неудачах. Необходимо стереть их из памяти.
2. Деревянная оправа. Начальник дает мне слишком много работы. Я не железный и не деревянный, мне нужна помощь.
3. Желтый цвет. Это цвет нерешительности. Я не осмеливаюсь откровенно поговорить с начальником о моей карьере. Может быть, следует сделать это после работы, в неформальной обстановке?
4. Грифель. Грифель необходимо вовремя затачивать. Поддержка и понимание начальника всегда запаздывают, вследствие чего я несу ощутимые финансовые потери. Могу я заострить на этом чье-то внимание и получить поддержку?
5. Золотой ободок. Начальник не в курсе того, что я участвую в самых прибыльных операциях. Как я могу дать ему понять, что "золотым тельцом" он стал и благодаря моим стараниям?
6. Дешевизна. Перспективный план деятельности нашей фирмы не учитывает новых тенденций рынка. Не следует ли мне

предложить иной, удешевляющий нашу продукцию?

7. Шесть граней. Необходимо предпринять шесть основных мер, чтобы решить поставленную задачу: улучшить взаимопонимание с начальником, поговорить с ним откровенно о моей карьере, установить очередность составления отчетов, предложить новый план деятельности фирмы, более эффективно использовать рабочее время, создать новую систему контроля за ведением отчетности.

Теперь следует подумать, как найти ответ на каждый поставленный вопрос. Постепенно вы будете вытягивать ниточки новых мыслей, которые прочно свяжут случайное слово "карандаш" с вашей задачей. Не огорчайтесь, если некоторые из них окажутся невыполнимыми, ведь цель использования данного метода заключается в выработке наибольшего числа идей в кратчайшие сроки. Главное назначение случайного слова состоит в том, чтобы мобилизовать ваш творческий потенциал и подтолкнуть вас к поиску новых решений.

План действий

Когда вы ищете пути решения проблемы, попытайтесь использовать в качестве источника идей какое-нибудь слово. Пусть его выбор окажется произвольным, а значение никак не будет связано с поставленной задачей. Это слово может вызвать в вашем сознании цепную реакцию самых неожиданных ассоциаций, которые в конце концов приведут вас к новой блестящей идее. Рассмотрим несколько способов поиска случайных слов.

© "Мыло, суп, песок". В конце главы приведен список случайных слов. Закройте глаза и наугад ткните карандашом в одно из них. Ни в коем случае не пытайтесь читать список и делать выбор сознательно.

© Откройте любой словарь на любой странице и наугад ткните пальцем в слово.

© Выберите произвольно два числа, одно из которых будет номером страницы книги, а другое - порядковым номером слова на этой странице.

© Применяя данный метод, не используйте больше одного слова в день, чтобы не рассеивать внимание и не ослаблять поиск ассоциаций.

Наилучшими словами являются, как правило, те, которые

обозначают хорошо известные предметы, вызывающие устойчивый ряд ассоциаций. Именно такие слова и включены в список "мыло, суп, песок". Посмотрим, в чем состоит преимущество использования приведенных мной слов.

© Простота. Нам хорошо известны назначения и свойства перечисленных предметов и понятий, потому что мы пользуемся ими каждый день.

© Наглядность. Можно легко представить себе их мысленно.

© Богатство взаимосвязей. Каждое из слов служит "спусковым механизмом" для возникновения множества других слов и образов. Например, "мыло" заставит вас вспомнить о ванне, душе, ручной мойке, мыльных пузырях (в прямом и переносном смысле), бане, стирке, стиральном порошке и т. д.

2. Подумайте о всевозможных вещах, которые связаны с вашим случайным словом. Пусть ваш выбор пал на слово "бутылка". Какие она имеет характеристики? Какие функции может выполнять? Как можно ее закупорить, наполнить, опорожнить? Исследуйте надписи на этикетке. Из чего сделана бутылка - из пластика или из стекла? Стекло прозрачное? Какое иное применение бутылке можно найти? Можно ли ее сдать? Такие бутылки продаются по одной или в стандартных упаковках по шесть штук?

3. Попробуйте сделать разветвленными и укрепить выявленные связи между стоящей перед вами задачей и случайным словом. Допустим, вашей задачей является увеличение сбыта товара, а случайным словом - все та же "бутылка". Нарисуйте бутылку на листе бумаги и попробуйте мысленно связать ее образ с вашей проблемой.

Примерный ход мыслей может быть следующим:

© Бутылки бывают пустые и полные. Насколько полно мы удовлетворяем запросы покупателей? Что еще можно сделать в этой области?

© Бутылки продаются в стандартной упаковке по шесть штук. Как изменить упаковку, чтобы наш товар выглядел лучше, чем у конкурентов? Как связать упаковку с образом нашего товара?

© Способ продажи. Бутылки продаются по одной, в упаковках по шесть штук и коробками. Следует ли разработать различные виды упаковок для оптовой и розничной торговли?

© Бутылки можно использовать неоднократно. Имеет ли смысл разработать программу повторного использования нашего товара?

© Пустые бутылки производят ненужный шум, и вообще с ними много возни. Как реорганизовать работу, чтобы сделать ее максимально эффективной и избежать бессмысленных потерь времени и ресурсов?

© У бутылок есть этикетки. Какие этикетки или ярлыки должен иметь наш товар, чтобы покупатель всегда отличал его от товара других производителей?

© На этикетках указан срок годности. Следует ли изменить ценовую политику, чтобы стимулировать клиента раскупать наш товар побыстрее?

© Пустые бутылки иногда используются в качестве ваз для цветов. Как изменить внешний вид товара, чтобы сделать его более эстетичным и покупатель мог найти ему другое применение? Каковы новые рынки сбыта для нашей продукции?

© Бутылки бывают разными по форме и по размерам. Следует ли нам расширить спектр модификаций нашего товара? Как это можно сделать? Как это отразится на себестоимости?

© Пустая бутылка становится бесполезной. Точно так же бесполезен труд продавцов, давно утративших интерес к своей работе. Возможно, следует организовать аттестационную комиссию, которая ежемесячно оценивала бы работу продавцов с целью повышения их мотивации к совершенствованию своих профессиональных навыков. Бутылки бьются. Сделав неловкое движение рукой, можно смахнуть бутылку со стола и разбить ее. Неверное решение, даже касающееся незначительного вопроса, иногда приводит к серьезным убыткам. Как можно этого избежать?

4. Записывайте ваши новые идеи. Фиксируйте их обязательно, иначе вы просто забудете их и окажетесь в положении человека, попавшего под золотой дождь, но не имеющего с собой ничего, кроме вил.

Уделяйте данному упражнению ежедневно по пять минут, этого вполне достаточно. Выберите какое-нибудь слово и попытайтесь установить всевозможные связи между ним и вашей задачей - таким образом вы научитесь генерировать новаторские идеи и находить решения любых проблем.

Недавно на улице я опустил монетку в автомат и получил взамен совершенно непригодный для еды шоколадный батончик. Очевидно, владельца автомата абсолютно не

интересовало, насколько успешно идет торговля. Я мысленно поставил себя на его место и попытался найти способы привлечения покупателей.

Мне пришло в голову слово "казино", после чего в памяти всплыли "азартная игра" и "колесо рулетки". Эти ассоциации и подсказали мне возможное решение проблемы.

Идея: торговый автомат, который будет "соблазнять" прохожих сыграть с ним в азартную игру наподобие рулетки. Достаточно будет опустить монетку, выбрать число и запустить колесо.

Если номер оказывается счастливым, товар выдается бесплатно.

Иногда человек, ищущий новые пути решения задачи, подобен комару на пляже нудистов: он знает, чего хочет, но не знает, с чего начать. Поиск связей между проблемой и случайным словом создает хорошие предпосылки для выработки новых идей, однако существуют и другие способы стимулирования ассоциаций.

ПРОСТО ПОМЕНЯТЬ МЕСТАМИ

Игра, заключающаяся в том, чтобы менять слова местами, может подтолкнуть к генерированию идей для создания новой продукции и нового сервиса. Допустим, у нас неважно идет торговля. Давайте поиграем опять со словом "бутылка".

Объединим слова "бутылка" и "продавать" двумя путями: "продажа бутылок" и "продаваемые бутылки". Первое словосочетание подтолкнет нас к рассмотрению проблем, касающихся исключительно торговли, а второе - к поиску путей, как сделать продукцию более популярной.

"ЧЕМОДАН ЧЕПУХИ"

Складывайте в отдельную коробку интересные рисунки, карикатуры, рекламные проспекты, листочки с записями цитат и пословиц - словом, все, что покажется вам оригинальным и сможет вызвать необычные ассоциации. Когда вам потребуется новая идея, достаньте из коробки то, что попадет под руку, а затем попытайтесь установить связи между случайно выбранным предметом и вашей задачей. Иногда это приводит к удивительным результатам!

ЖУРНАЛЫ

Возьмите какой-нибудь журнал и прочитайте в нем любую статью на любую тему. Поразмышляйте о связях между содержанием статьи и вашей проблемой, попробуйте выдвинуть новые идеи. Это упражнение очень полезно, если вы собираетесь выработать у себя навык быстро использовать только что полученную информацию.

РЕЗЮМЕ

Искать новые идеи, используя технику иррационального мышления - все равно что пытаться уснуть под слишком коротким одеялом. Вы тянете его на себя - у вас мерзнут ноги, вы прикрываете ноги - у вас мерзнут плечи. Но и под таким одеялом в конце концов можно удобно устроиться и заснуть. Результат использования техники иррационального мышления будет определяться тем, насколько удачно вы сможете связать разные понятия и найти новые идеи.

МЫЛО, СУП, ПЕСОК...

Ниже приводится список случайных слов. Они представляют собой простые и наглядные предметы и понятия, легко рождающие многообразные ассоциации при поиске решения любых проблем.

Мыло, суп, песок, скамья, конверт, метла, радио, помещик, кассир, тост, пиво, туфля, яйцо, мясо, чашка, зонтик, дверь, окно, крыша, озеро, скрипка, сласти, желоб, компьютер, краска, мужчина, клей, вода, бутылка, неон, свет, ось, тюрьма, сумка, цепь, торпеда, ковш, насекомое, роза, муха, ископаемое, масло, орех, ветка, птица, меч, двигатель, чудовище, собака, поле, ружье, кислота, марка, жук, солнце, лето, мед, пыль, барабан, туман, футбол, мост, веревка, блок, носок, женщина, плуг, матрас, закат, ворота, часы, сыпь, машина, дорога, зоопарк, музей, картина, меню, индекс, книга, пепельница, зажигалка, бедро, мышка, плакат, проход, молоко, лошадь, течение, узел, семя, сорняк, синяк, туалет, чулан, рубашка, карман, трубка, резина, рак, самолет, таблетка, билет, инструмент, молоток, круг, игла, тряпка, дым, судья, небо, океан, перец, клапан, треугольник, термостат, труба, осьминог, крючок, магнит, спагетти, диско, указатель, галстук, раковина, очки, телевидение, глаз, котелок, свадьба, кольцо, вино, налог, свинья, мотыга, мышь, гондола, кокосовый орех, телефон, снег, пошлина, блокнот, словарь, напильник, прихожая, туча, вулкан, чемодан, рыба, лампа, библиотека, университет, точка опоры, канистра, дымоход, вертел, отмель, яд, отбросы, кофе, пепельница, парковка, жребий, легкие, речь, математика, война, завтрак, лодка, зеркало, лопух, гвоздь, мусорная корзина, часы, флаг, шлем, глаз, кактус, ковбой, таверна, бабочка, куб, X-лучи, деньги, журнал, винт, отвертка, стерео, чернила, канава, бритва, чай, глазные капли, актер, бездомный, королева, артист, история, Индия, закуска, лиса, омар, сатана, воздушный шар, соус, угорь, хрусталь, креветка, армия, свекла, кирпич, проститутка, кетчуп, взрыв, бриллиант, верблюд, лист, поезд, ленч, мясо, ликер, пилот, помада, икра, духи, десна, сыр, пламя, фрукт, шоссе, жалкое существование, желе, боб, пузырь, хорист, пенис, любимец, краска для волос,

ластик, бикини, каньон, карточка, пуговица, бунт, жакет, фильм, дорога, фламинго, полиция, Белый дом, лава, ливень, остров, восход, пластик, индус, глина, гурман, обжиг, жара, лимузин, костер, фейерверк, помидор, язык, перелом, арбуз, Рождество, политика, перепел, гандбол, "Калашников", пышка, сумасшедший, земляной орех, танец, песня, конгресс, стрела, мед, ванна, игла, кадка, правитель, кочевник, туннель, масса, утраченное звено, вена, грузовик, обезьяна, обед, этикетка, лаборатория, наждачная бумага, клин, солнечные часы, белка, усы, орган, коренной зуб, гетто, дамская сумка, привидение, атлет, стадо, флейта, прут, конституция, носовой платок, ключ, трофей, зодиак, индюк, прибор, холодильник, дракон, черепаха, морская водоросль, гуляш, пена, кровотечение из носа, гриб, бензин, музыка, перерыв, дождь, хоккей, угорь, ракета, баржа, хлам, пирамида, купол, часовня, гром, гусеница, ягуар, искра, оса, луна, болото, панда, желудок, щетка, железа, кишки, плотва, выставка, геноцид, топор, ягненок, дверной звонок, мрамор, узел, насос, посредник, акула, лук, гараж, ром, чердак, камин, гастроном, рюкзак, цирк, муравей, скоба, вывих, насильственное изгнание, программное обеспечение, звезда, корона, обочина, отпечатки пальцев, партизан, йод, джем, моряк, микроскоп, ноготь, пистон, священник, доктор, соль, отверстие, горизонт, сковородка, свеча, банджо, микроскоп, пресс-папье, палатка, похороны, механизм, ковер, виндсерфинг, шампанское, лосось, нижнее белье, пеленка, трудная задача, микрофон, сетка, винтовка, скрепка, ЭКГ, копировальная машина, парта, вибратор, серьги, ливень, подиум, шотландец, шляпа, струя, сода, светофор, признание, рулет, космический корабль, судья, исследователь, игральная кость, электрик, выход, нос, дренажная труба, записная книжка, факел, могила, бидон, золото, копье, бобы, степсель, летучая мышь, газонокосилка, рывина, эпилог, муха, пояс, черепица, роль, линия неба, залив, снег, биология, корова, ковбой, бинт, календарь, калькулятор, пирожное, забор, зубная щетка, радуга, апартаменты, вагон, увеличительное стекло, проволока, док, скала, крышка, курсор, тина, ящик, носок, такси, зебра, элениа-тор, ступенька, петвь, лестница, автобус, игрушка, волосы, резиновая лента, пруд, мечта, карандаш, кусок мяса, калька, компас, татуировка, изоляция, пшеница, ноги, хлеб, бумага, сода, страховая премия, шахматы, тушеное мясо, официант, гусь, сандвич, спикере, стул, канава, молния, классификация, жилет, краб, лотерея, грабли, солдат, диск, ожерелье, сигнальный огонь, монумент, дамба, учитель, банк, Китай, вентилятор, руль, шелк, землетрясение, супермаркет, привязь, чайная коробка, лапша, театр, мачта, хижина, кость, буйвол, кит, обруч, арка, охотник, балет, выстрел, грязь, крем, кожа, ложка, свинг, коньки, занавеска, воск, шланг, гольф, судьба, печенье, перемена, атлас, телефонная книга, манжеты, вакуум, здание, суда, чипсы, завязывание глаз, зубы, цветы,

кит, шоколад, мантия, круговая порука, замок, террорист, посудомойка, прачечная, ящик для инструментов, палочки для еды, халат, совесть, мел, лужа, стол, кувшин, браслет, спутник, сапог, вертолет, удочка, рис, лужа, ветер, комик, ролик, рогожа, "фольксваген", сафари, молния, доска, клавиатура, инжир, полюс, океанское течение, городской дом, ангел, борозда, апельсин, табак, миф, путешествие, ребенок, орел, костюм, небеса, мозги, настроение, общество, экзамен, генезис, грех, тень, ячейка, эмбрион, рука, пол, огонь, поэма, кровь, замок, психология, символ, земной шар, стол, крест, пересечение, родитель, калька, лес, вигвам, айсберг, улитка, джунгли, сироп, парашют, пудинг, петрушка, обезьяна, тротуар, водка, самоубийство, дева, гребень, картина, джип, почтовый ящик, шампунь, подвеска, перила, мегафон, небоскреб, очертание, кепка, карикатура, сахар, матч, потайная застежка, пар, блюдце, телеуправление, бардачок, петля, джинсы, антенна, цветные мелки, трубочист, лента, точилка для каркандашей, батарея, колесо, жезл, оркестр, подтяжки, бюстгальтер, трактор, подсвечник, галета, секретарь, продавец, стенгазета, башня, кухня, увеличитель, сад, генерал, бровь, глава, каталог, шляпка, мясник, обеденный столик с табуретками, кровать, шкаф, профессор, крупа, хлопок, брошюра, мим, локоть, медаль, фонтан, ноготь, борода, студент, большой палец, сетка, кошелек, арка, плащ, джаз, чурбан, экран, ваза, фундамент, бревно, туловище, рассол, голубь, хлыст, нить, фрикаделька, тесьма, гроб, луг, циклон, губы, арбуз, колено, болото, печка, траур, бумага, кабинет, заплатка, побелка, веревка, волшебник, водопроводный кран, каменщик, драгоценности, подол, свитер, отряд, моро.ч, пояс, плита, отель, ниппель, телескоп, дедушка, часы, корабль, сцена, бинокль, аудиенция, мех, сок, буфет, муж, бактерия, дух, сауна, монополия, почва, подросток, наручники, игры для ума, шахматы, эшафот, покой, поток, таракан, сковорода, стрижка, "ерш", ад, чудо, пальма, хор, сосиска, пустяк, земная кора, оазис, река, заложник, перхоть, ребро, пончики, паста, лягушка, пилот, коктейль, тачка, уровень, тетя, прыщик, пиццерия, балкон, коммунист, изгородь, сокровищница, мастерская, сырное печенье, бригада, полка, известность, прямая кишка, кожа, снежинка, сачат, сенатор, бомба, аэропорт, нопкорн, дылда, навоз, дворняжка, рупор, конус, температура, сауна, гаубица, ралли, купец, коробка, ива, палка, столовая, тыква, полиэстр, минута, офис, жезл, графит, усилитель, линия, говядина, пол, амбар, дельфин, авианосец, подводная лодка, риф, казино, революция, лук, коленная чашечка, рассвет, плащ, пар, утес, опухоль, зона, офис, пасха, шрам, балерина, герой, страх, гамбургер, благополучие, вазелин, информация, смех, принцип, сценарий, контракт, предсказание, решетка, сельдь, воин, таинство, бесцельный труд, куст, буксир, конфета, перчатки, парик, дезодорант,

новость, дисплей, интерес, леопард, команда, скоба, слух, помощь, слепень, открытка, шоссе, свекла, фотограф, скальп, кремация, сетка, Библия, якорь, цветная капуста, тюк, крыса, культ, монета, робототехника, инженер, деготь, клен, класс, Пана, статистика, бомбардировщик, тетрадь, граница, шалфеи, алюминий, ставень, безопасность, булавка, груз, лимон, подвязка, горчица, символ, бревно, ООП, грамматика, удобрение, праздник, сигара, орнамент, болезнь, мак, турнепс, группа, полоса, шпинат, дивиденды, больница, танк, эхолокатор, сардина, завязка, предатель, детектив, Англия, демпинг, чернослив, покер, подливка, поэзия, испытание, путешественник, дробь, колбаса, охотник за головами, спички, жир, кролик, утка, слово, картридж, карлик, циновка, ставня, бюллетень, перо, номерок, контролер, олимпийский огонь, колокольчики, винил, папоротник, впадина, порнография, оползень, заработная плата, каникулы, циферблат, ЦРУ, комар, вишня, гремучая змея, саксофон, аудитория, таймер, укроп, пробка, презерватив, микроволновая печь, носорог, мальва, пугало, луч, раковина, тыква, водопроводчик, ящерица, кресло, служебное лицо, яичная скорлупа, дипломат, беглец, овраг, Гавайи, фонарь, сера, аллигатор, кобра, сережки, жираф, ранчо, вампир, изумруд, конфедерация, колыбель, алфавит, салат, северный олень, кисточка, динамит, балка, супертанкер, обсерватория, шакал, Олимпийские игры, форель, ножницы, дюна, лоб, Иерусалим, шарф, резюме, рытвина, медуза, печень, щит, топливо, Япония, лапта, парашют-планер, поджилки, экскременты, виноградная лоза.



Глава четырнадцатая ЧЕРТОГ СЛАВЫ

***Просвещенный монарх и заслуженный генерал,
способные привлечь на свою сторону умнейших людей,
неприменно достигнут великих целей.***

Сунь-цзы

Представьте себе человека, перепрыгивающего из одной лодки в другую. Поначалу лодки стоят более или менее параллельно друг другу. Как только человек прыгает с кормы одной лодки, она тотчас разворачивается в направлении другой. Когда же он "приземляется" на корму второй лодки, она, в свою очередь, разворачивается в направлении первой. Лодки не просто движутся в противоположных направлениях, они наезжают друг на друга.



Так же работает и мысль; каждое ваше действие находит отклик. Охотясь за идеями, вообразите себя прыгающим от вашей задачи к известной цитате. Цитата, подобно лодке, развернется и столкнется с вашей задачей, высекая искру новой идеи.

"Чертог славы" поможет вам проникнуть в суть вашей задачи, привлекая уже снискавшие мировую славу мысли - как реальные, так и вымышленные. Цитаты содержат зародыши и принципы идей, которые могут быть применены к разного рода задачам.

РЕСУРСЫ

Для того чтобы заняться этой игрой для ума, вам понадобятся

цитаты. Вот что можно предложить:

© Обратитесь к справочным изданиям, содержащим изречения и мысли "великих мира сего".

© Собирайте цитаты и интересные мысли, черпая их из книг, биографий, Библии, Талмуда, газет, журналов, юмористических рассказов, фильмов и телевизионных передач. Записывайте и приобщайте к своей коллекции любые понравившиеся вам слова. Вы можете систематизировать цитаты или располагать их как придется. Вот некоторые из любимых мною поговорок:

© В закрытый рот и муха не влетит.

© Два медведя в одной берлоге не уживутся.

© Пустая бочка пуще гремит.

© Всякому овощу свое время.

© От малой искры да большой пожар.

© Нет худа без добра.

© А вот несколько моих любимых цитат:

© Руководить огромной страной - все равно что готовить мелкую рыбешку. (Лао-цзы)

® Там, где заканчивается работа для телескопа, начинается работа для микроскопа. Что из них передает более грандиозное зрелище? (Виктор Гюго)

® Есть два способа распространять свет - быть свечой или зеркалом, отражающим свечу. (Эдит Вартон)

© В повседневной жизни наши недостатки кажутся порой привлекательнее наших достоинств. (Франсуа де Ларошфуко)

© Работайте инструментами без рукавиц: помните, что кошка не ловит мышей в перчатках. (Бенджамин Франклин)

© Верх хитрости - скрывать свою хитрость. (Квинтши-ан)

© Не только куй железо, пока оно горячо, но и не давай ему остывать, пока куешь. (Оливер Кромвель)

© Чтобы найти нужные слова, следует перебрать все возможные. (Т. С. Элиот)

© Когда вы исключите невозможное, останется правда, какой бы невероятной она ни казалась. (Артур Конан Доил)

© Форма всегда соответствует содержанию. (Луис Генри Салливан)

План действий

Создайте свой личный "Чертог славы". Выберите лиц, живых или умерших, реальных или вымышленных, которые симпатичны вам по той или иной причине. Приведу некоторые имена из моего "Чертога славы":

Бенджамин Франклин Билл Майерс Марк Твен Клэрэнс Дарроу Руперт Мэрдок Джордж Паттон Джон Ф. Кеннеди Дороти Паркер У. Сомерсет Моэм Уинстон Черчилль	Шерлок Холмс Диоген Ралф Уолдо Эмерсон Эндрю Джексон З игмунд Фрейд Петр Великий Леонардо да Винчи Пирл Бак Эдли Стивенсон Альберт Швейцер	Иисус Христос Юлий Цезарь Платон Вильям Шекспир Аристотель Роберт Фрост Юджин О'Нил Олдос Хаксли Сунь-цзы Томас Джефферсон
--	---	--

2. При возникновении потребности обращайтесь к своему "Чертогу славы". Выберите себе советчика и подыщите соответствующую цитату.

3. Осмыслите цитату. Запишите возникшие мысли независимо от соответствия их вашему запросу и, пользуясь ими, реальные, так и вымышленные. Цитаты содержат зародыши и принципы идей, которые могут быть применены к разного рода задачам. попытайтесь направить их в более подходящее обстановке русло.

Основные правила следующие:

- © Стремитесь к качеству.
- © Считайтесь с чужим мнением.
- © Раскрепоститесь.
- © Старайтесь комбинировать и развивать свои мысли.

4. Выберите самую многообещающую мысль или их комбинацию. Затем сформулируйте ее или их заново.

5. Дайте себе возможность "погоняться" за новыми идеями в течение пяти-десяти минут. Если ничего существенного не придумаете, выберите другую цитату или обратитесь к другому советчику. Поддерживайте связь с вашим "Чертогом славы", пока цитата или какой-либо другой отрывок текста не породят сонм полезных идей.

Допустим, насущным вопросом для меня является следующий: "Как сделать комиссионную продажу более выгодной?"

Я открываю свой "Чертог славы" и в качестве консультанта выбираю Роберта Фроста. Я просматриваю его цитаты и наконец останавливаюсь на следующей:

***Леса одиноки, темны и глубоки.
Но слово дал я не спать,
Миля за милей путь продолжать.***

Можно было просмотреть все, написанное Фростом, или взять наудачу первый попавшийся отрывок. Я выбрал этот, поскольку мне показалось, что существует некоторая связь между данной цитатой и стоящей передо мной задачей.

Я записываю все мысли и идеи, приходящие мне на ум после прочтения цитаты, не отбрасывая ни одной. Неправильных откликов не бывает. Записав, я начинаю задавать себе следующие вопросы:

© Что покупателю кажется наиболее важным? Чем я могу быть ему полезен?

© Смогу ли я преодолеть лишнюю милю ради покупателя? Что это изменит? Станут ли покупатели после этого более терпимыми? А что тут еще можно сделать?

© Леса полны деревьев. Деревья - это покупатели. Отчего они склоняются? От забот? От тяжести плодов? Что общего между деревьями и покупателями? Смогу ли я "подпитывать" покупателей ежедневно? Еженедельно?

© Что таят в себе сокровенные и неясные желания покупателей? Могу ли я распознать эти чаяния?

© Может, мне следует работать усерднее, больше?

© Может, мне выдавать обещания компании в письменной форме?

© Следует ли нам пересмотреть свои гарантии?

© Что я могу сделать, чтобы покупатель воспринимал меня как усердного работника и честного труженика?

© Лес - это деревья. А из деревьев строят дома. Как лучше всего строить отношения с покупателями? Больше солидности? Больше сервиса? Как избавиться от проблем? Как собрать побольше информации?

© Роберт Фрост сам был участником многих описываемых им событий. Следует ли нам обзавестись персоналом, который будет обзванивать покупателей? Устраивать ли нам семинары?

© Деревья подрезают. Не слишком ли много времени уходит у меня на покупателей? Быть может, мне следует обслуживать только наиболее выгодных клиентов?

Мысль, которая представляет для меня наибольшую ценность, заключается в необходимости создания хороших взаимоотношений с покупателями. Я переформулировал ее следующим образом: "Как строить взаимовыгодные отношения с покупателями?"

В итоге были получены следующие идеи для решения задачи:

© Проанализировать проблемы покупателей и снабдить их информацией о лучших товарах и новинках, которые смогли бы помочь им справиться с трудностями.

© Уделять покупателям больше времени, стараясь выяснить, что для них является важным, а что нет.

© Предложить постоянным покупателям поработать консультантами.

© Помочь покупателям проявить предприимчивость, всячески поддерживать их начинания, предложить им маркетинговые программы.

© Устроить соревнование между покупателями. Вывесить информационное табло с подсчетом результатов.

© Убедиться, что за прилавком стоят продавцы, заинтересованные в своей работе. Если нет, заменить их.

© Отдавать предпочтение постоянным покупателям, введя для них привилегии, большие скидки, какую-нибудь особенную форму обслуживания, увеличенный срок гарантии, выгодный кредит и т. п.

Часто чужие слова и мысли вызывают поток ассоциаций, которые в итоге приводят к появлению новых идей.

В течение ряда лет меня раздражал безобразный вид колонок моего стереоприемника. Надо было что-то делать с этим. Я сформулировал свою задачу так: каким образом можно улучшить внешний вид колонок?

На этот раз в качестве советчика я выбрал Генри Дэвида Тори, нашел его цитаты в книге Барлетта и ткнул пальцем в первую попавшуюся:

***Я - узел тщеславных усилий,
Случайно связанных вместе.***

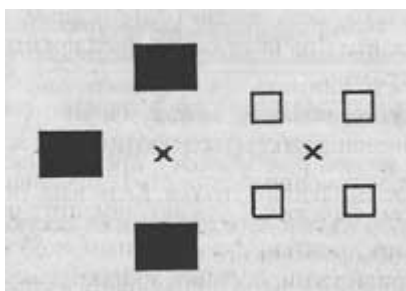
Оттолкнувшись от этой фразы, я пустил свои мысли в свободный полет, записывая все, что приходило на ум. Появились две идеи:

© "Связанные вместе" - связать колонки с чем-то другим.

© "Тщеславные усилия" - придать колонкам более эстетичный вид.

Я заново сформулировал стоящую передо мной задачу. Теперь она выглядела так: каким образом можно связать колонки с чем-то эстетическим?

Я обратился к дизайнеру с просьбой замаскировать мои колонки, придав им вид керамических ваз. Этой идеей я так заинтриговал дизайнера, что впоследствии он занялся новым для него бизнесом - эстетическим переоформлением колонок.



Цитаты открывают перспективы для нахождения ответов на наши вопросы. Это можно продемонстрировать даже графически: закройте на рисунке белые квадраты и в течение тридцати секунд фокусируйте внимание на крестике рядом с черными прямоугольниками. Затем посмотрите на крестик в центре белых квадратов. Расстояние по вертикали между левой парой квадратов покажется больше расстояния между правой. Сконцентрировавшись на черном, вы изменили перспективу и тем самым заставили "двигаться" левую пару квадратов. Если вы сосредоточитесь на какой-то цитате, перспектива вашей задачи тоже изменится и заставит ваше сознание искать

нестандартные пути решения.

Некий изобретатель прочитал о пожилой женщине, которая пришла в отчаяние от того, что не смогла открыть бутылку с микстурой против артрита. В конце концов больная прокусила дно пластиковой бутылки. Узнав об этом, изобретатель так сформулировал свою задачу: как сделать крышки упаковок лекарств более простыми в обращении для пожилых людей? Он обратился к книге цитат, чтобы чем-нибудь подстегнуть свое воображение, и обнаружил следующие слова: "Никогда не мешает поставить на огонь не один, а два утюга". (Фрэнсис Бомонт)

Основное внимание изобретатель уделил словам "два утюга". Пусть у бутылки будет две крышки: предохранительная и обычная. Кроме того, число "два" побудило его искать решение не только в бутылке. Бутылка + инструмент - решение. Идея: изобретатель разработал напоминающее плоскогубцы приспособление, с помощью которого можно срезать или просто снимать предохранительный колпачок, оставляя лишь обычную пробку.

Потухший уголек разгорается с прежней силой, когда рядом кладешь полыхающие уголья. Если ваш творческий костер гаснет, подбросьте в него цитату или какую-нибудь великую мысль, чтобы разжечь его вновь.

Для разнообразия можно попробовать и способ получения консультации у своих советчиков: создайте воображаемый Совет директоров.

РЕЗЮМЕ

***Каков образ мыслей, таков и поиск:
ищите и обрящете.***

Роберт Браунинг

Пусть кто-то подержит газету вдали от вас так, чтобы вы не могли прочесть заголовок статьи. Затем человек, держащий газету, должен сказать вам, как называется статья. Как только он это сделает, вы будете в состоянии сами прочитать заголовок. Это явление, известное как "иллюзия газетного заголовка", основано на эффекте ожидания. Вы читаете название, поскольку думаете, что можете его прочесть, поскольку ожидаете, что должны прочитать.

Рассчитывая найти идеи в мыслях и словах других людей, вы будете верить, что сможете это сделать, и вы найдете ожидаемые идеи.

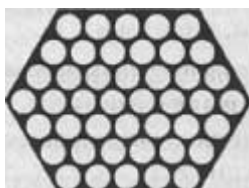


Глава пятнадцатая КРУГ БЛАГОПРИЯТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

***Вкусовых ощущений только пять,
но вкусовых сочетаний так много,
что никому не суждено познать их все.***

Сунь-цзы

Приземление самолета - процесс деликатный и опасный, требующий точного хронометрирования, так что в аэропорту разрешена одновременная посадка лишь двух самолетов. Если движение на земле напряженное, прибывающий самолет "делает круг" над аэропортом, ожидая "окна". Генерирование идей может оказаться процессом не менее тонким и деликатным. "Кругблагоприятных возможностей" случайным образом выделяет для всестороннего рассмотрения один-два атрибута стоящей перед вами задачи, другие же "делают круги", дожидаясь "приземления" следующей идеи.



Если вы будете сосредоточенно разглядывать этот рисунок, то спустя некоторое время круги покажутся вам шестиугольниками. Если вы будете переводить взгляд с одних кругов на другие, они будут представляться вам то кругами, то шестиугольниками, то ромбами.

Прибегая к выборочной концентрации внимания, вы позволяете своему сознанию преобразовывать круги в другие фигуры, каждый раз придавая им новое значение.

Сосредоточенность на одном-двух случайно выбранных атрибутах стимулирует ваше сознание дополнять имеющуюся информацию новыми связями и значениями, что, в свою

очередь, приводит к оригинальным идеям и изменению взгляда на суть предмета.

План действий

Чтобы поиграть в "Круг благоприятных возможностей", возьмите пару игральные кости.

1. Четко сформулируйте стоящую перед вами задачу.
 2. Нарисуйте круг и проставьте в нем числа, как на циферблате часов (от 1 до 12).
 3. Выберите двенадцать атрибутов, связанных с вашей задачей, - как общего плана, так и характерных только для нее. (Пусть они представляют различные стороны интересующего вас предмета или явления.) Напишите их рядом с числами на вашем циферблате.
- Обычно атрибуты отражают суть предметов или явлений, их структуру, цвет, форму, строение, звук, вкус, запах, размеры и плотность; маркетинг, продажу, производство, функцию; обязательства, расчеты, запреты и т. д.
4. Бросьте кости, чтобы выбрать первый атрибут, на котором вы сосредоточите свое внимание.
 5. Бросьте кости еще раз, чтобы выбрать второй атрибут.
 6. Рассмотрите эти атрибуты по отдельности и в сочетании друг с другом. Старайтесь абстрагироваться от реальности.

Абстрагирование от реальности - это наиболее действенный способ высвобождения творческой энергии. Начните с вашей первой мысли о выбранном атрибуте и продолжайте развивать ее, создавая связи, пока не переключитесь на новую идею или начало новой вереницы размышлений. Абстрагирование похоже на медленное движение в автомобиле по большому кругу, пока в поле зрения не попадет что-нибудь стоящее. Рисунок, представленный ниже, показывает, как атрибут "желтый" разветвляется на цепочки ассоциаций.



Процесс распространения ассоциаций похож на картину, возникающую при падении камня в стоячую воду. Степень возмущения водной поверхности зависит от размеров камня, а также от того, сколько времени проходит с момента попадания камня в воду. Распространение ассоциаций обусловлено тем, какой атрибут вы выберете и сколько времени будете заниматься данным упражнением. Если вы остановите выбор на значимом атрибуте, связи начнут возникать и распространяться очень быстро. Возникшие ассоциации записывайте.

7. Ищите связи между своими ассоциациями и стоящей перед вами проблемой.

Задайте себе следующие вопросы:

- © Какие ассоциации у меня возникают?
- © О чем напоминают мне эти ассоциации?
- © Какие аналогии я могу при этом провести?
- © Какие связи существуют между возникшими ассоциациями и стоящей передо мной задачей?
- © Может быть, посмотреть на все это под иным углом зрения?

Рекламное агентство решило развернуть кампанию, направленную на рост популярности авиалиний. Агентству хотелось, чтобы эта кампания была оригинальной. Был нарисован "Круг благоприятных возможностей".

Менеджер бросила игральные кости: в качестве первого атрибута выпала четверка (зеленый), в качестве второго - девятка (мобильный).

После этого менеджер дала волю своим мыслям и получила следующее: зеленые луга, зеленые глаза, зеленые изумруды,

путешествие, туристы, транзит, зеленоватые отблески заката на побережье Флориды, зеленый горошек, зеленые острова, залитые солнцем, зеленые доллары, зеленые яблоки и т. д. Она скомбинировала понятия "зеленые глаза", "путешествие" и "туристы" - и тут возникла идея новой кампании.



Идея: люди с зелеными глазами получают пятидесятипроцентную скидку при перелете на побережье Карибского моря. Надеюсь, что людей с зелеными глазами не слишком много, авиакомпания планирует сохранить такие привилегии для зеленоглазых людей в течение одного года. Искать новую идею с помощью "Круга благоприятных возможностей" - все равно что разыскивать один из уютных французских ресторанчиков, не обозначенных ни на одной карте. Вы действуете практически по наитию. Один работающий в аэропорту киоскер, пытаясь найти новые способы зарабатывания денег, попробовал воспользоваться "Кругом благоприятных возможностей" и "обкатал" слова "круглый" и "эластичный". Абстрагировавшись от реальности, киоскер нашел оригинальный способ добывания денег. Он придумал игру, напоминающую гольф, в которой игроки забивали мячики в резиновые корзины, - и это стало излюбленным развлечением туристов, вынужденных находиться в аэропорту вследствие задержек рейсов. Давайте начертим еще один "Круг благоприятных возможностей" с другим набором часто употребляемых атрибутов. Допустим, я пытаюсь создать новый вид упаковки продукта. На этот раз вместо случайного набора атрибутов воспользуемся понятиями, относящимися к упаковке: дорогая, кричащая, прямоугольная, легкая, пользующаяся спросом,

голубая, экзотическая, консервативная, строгая, пористая, спокойная и прочная, стало быть, "Круг благоприятных возможностей" показан на стр. 170.

Я бросаю кость и получаю в качестве первого атрибута шестерку (экзотическая) и в качестве второго - четверку (пользующаяся спросом). Когда я рассматриваю слова "экзотическая" и "пользующаяся спросом" по отдельности и в комбинации друг с другом, возникают следующие ассоциации: яркие рубашки, тропические острова, экзотическая музыка, впечатляющие фотографии экзотических мест, пользующиеся спросом экзотические товары, пользующийся спросом мой продукт, пользующиеся спросом упаковки компании, пользующиеся спросом пакеты, пользующаяся спросом технология упаковки, пользующаяся спросом экзотическая упаковка, пользующийся спросом товар в экзотической упаковке и т. д. Я ухватился за созданный моим воображением материал и, несмотря на кажущуюся отстраненность его от моей задачи, стал искать идею.



Рассмотрев несколько разных идей, я остановился на идее продажи упаковок. Сначала я размышлял над тем, не продать ли мне идеи, которые у меня возникнут, производителям упаковок. Затем мне в голову пришла мысль об оказании платных услуг по упаковке экзотических товаров. Наконец меня осенило. А почему бы не сделать саму упаковку товаром? Почему бы не продавать упаковку?

Идея: многие люди приобретают музыкальные записи для своих друзей. Надо сделать такую коробку для аудиокассет, чтобы ее тоже можно было преподнести в качестве подарка. Чтобы привлечь внимание покупателя, на упаковку можно наклеивать высококачественные фотоснимки экзотических мест, можно

превратить упаковку в почтовый конверт для писем друзьям и т. д.

РЕЗЮМЕ

"Круг благоприятных возможностей" способствует возникновению таких ассоциаций и связей, которые без него вряд ли пришли бы вам в голову. Он повышает вероятность того, что вы по-новому взглянете на вашу задачу. Подобно деревьям, которые сами поставляют себе удобрения, вы генерируете новые идеи, пользуясь замкнутым кругом общеизвестных атрибутов.



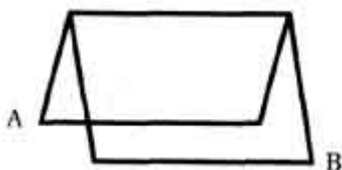
Глава шестнадцатая ИДЕИ В КАРТИНКАХ

Одерживая победу, я не повторяю некогда примененную тактику, я меняю ее бесконечное множество раз, приспособляясь к обстоятельствам.

Сунь-цзы

Современный прогресс в компьютерной технологии связан с графическими символами. Многие профессии опираются на язык графики: физики выстраивают схемы, исполнительная власть пользуется таблицами, тренеры футбольных команд рисуют "крестики" и "нолики", а различные корпорации можно распознать по их торговым маркам.

Визуальный и вербальный типы мышления дополняют друг друга. Если вы сконцентрируете свое внимание на приведенном ниже рисунке, то заметите, что линии А и В меняются местами. Сначала на переднем плане будет линия А, затем В, потом опять А и т. д.



Таким же образом функционируют визуальный и вербальный типы мышления. Вербальное мышление - внешнее, визуальное - внутреннее.

Переключение с одного мышления на другое также можно назвать особым видом мышления.

Давайте возьмем резиновую перчатку с лицевой красной и изнаночной зеленой сторонами. Когда красная сторона снаружи, перчатка надевается на левую руку. Выверните перчатку наизнанку, и ее можно будет надеть на правую руку. Сначала красный цвет был видимым, а зеленый невидимым,

потом -наоборот.

Нельзя сказать, как правильно носить эту перчатку; в функциональном плане оба цвета равнозначны. Так и в вашем сознании сосуществуют визуальное мышление и мышление вербальное. Нет никаких оснований доверять одному из них больше, чем другому, но все же мы склонны больше полагаться на вербальное мышление. Отображения своих мыслей на картинках помогут вам раскрепостить свое мышление, как бы вывести его наружу.

Визуальное мышление помогло физика Нильсу Бору, когда он обнаружил, что невозможно адекватно описать словами процесс, происходящий внутри атома. Бор рассказывал, что сложные модели строения атома он вначале разрабатывал, прибегая к помощи рисунков, не пользуясь понятиями классической механики. Позднее он переводил зрительные образы в словесные формулы.

Язык шаблонов - это техника визуального мышления. Его изобрели архитекторы Александер, Ишикава и Силверстейн, занимаясь дизайном строящихся зданий. Наглядная и легко поддающаяся изменениям природа языка рисунков делает его созидательным инструментом, способствующим нахождению новых и разнообразных связей между атрибутами.



Этот язык состоит из нескольких абстрактных визуальных символов, которыми заменяются слова. Не тратьте много времени на оттачивание художественного мастерства - в данном случае это ни к чему. Важно только, чтобы вы сами понимали и узнавали, что изобразили на своих рисунках. Выше показаны некоторые символы, которыми обычно пользуюсь я.

План действий

1. Разбейте стоящую перед вами задачу на отдельные характерные признаки.
2. Изобразите каждый признак с помощью рисунка или графического символа. Каждому рисунку должен соответствовать

отдельный признак, что следует зафиксировать на индексной карте. Рисуите, как считаете правильным.

Пусть образ характерного признака сам родится в вашем сознании и проявится в рисунке, обозначив таким образом свою сущность. На обратной стороне карты подпишите, что это за характерный признак.

Вы можете сделать язык рисунков как простым, так и сложным. Используйте цвет. Например, торговля товаром может включать в себя четыре параметра: упаковку, распространение по торговым точкам, содействие в реализации и продажу. Картинки, касающиеся упаковки, можно нарисовать на красных карточках, распространения - на желтых, содействия в реализации - на голубых, продажи - на белых.

3. Разложите все карточки на столе картинками вверх. Перемешайте карточки. Пусть они сами находят себе места (без подключения вашего сознания), словно показывая вам, где они хотят быть. Смешивайте и группируйте символы в поисках идей.

4. Ищите идеи, связанные с вашей задачей. Усиливайте взаимосвязи. Попробуйте абстрагироваться от реальности. Запишите, какие сочетания карточек способствовали появлению наибольшего количества идей.

5. Если вы зашли в тупик, добавьте карточек с картинкам или даже создайте новый их набор. Один банкир из штата Нью-Гэмпшир захотел покончить с проблемой воровства чеков и для решения этого вопроса использовал набор карточек. В результате банкира осенила идея.

Идея: разработать систему, которая позволяла бы банкам изображать на чеках портреты клиентов. Многие сейчас продают свои дома. Как правило, перед этими людьми встает целый ряд проблем, чаще всего следующие:

© Дом нужно показывать потенциальным покупателям. Для этого следует постоянно быть дома. Как это сделать?

© Как распознать серьезных покупателей?

© Как довести до серьезного покупателя информацию о продаже дома?

Давайте зададимся вопросом: "Как организовать сервисную службу, задачей которой было бы оказание помощи домовладельцам в доведении до серьезных покупателей наиболее ценных сведений о продаваемых домах?"

Я беру сочетание слов "процесс продажи домов", делю его на составные части и на каждый характерный признак рисую картинку.

Группируя, тасуя и перегруппировывая карточки, я наконец соединяю "почтовый ящик" (находящийся перед домом), "сведения о доме" (пошлина, рыночная стоимость, достоинства и т. д.), "комиссионное вознаграждение" (напомнившее мне опускаемые в автомат монеты) и "контракт" (порождающий ассоциации с ворохом бумаг). Эти воображаемые образы способствовали появлению идеи.

Идея: перед продающимся домом повесить ящик, напоминающий почтовый. Там будет лежать пачка отрывных листков, содержащих информацию о доме: запрашиваемая цена, размер пошлины, сколько лет дому, какие у него достоинства, отличительные свойства и т. д. Тогда потенциальный покупатель сможет подъехать и взять листок с информацией. Те, у кого возникнут серьезные намерения, позвонят, чтобы назначить встречу.

Таким образом можно значительно снизить число упущенных выгодных покупателей и избавить домовладельцев от необходимости пустой траты времени на постоянное повторение одного и того же. Итак, пора начинать производство "информационных ящиков" и продавать или сдавать их в аренду домовладельцам.



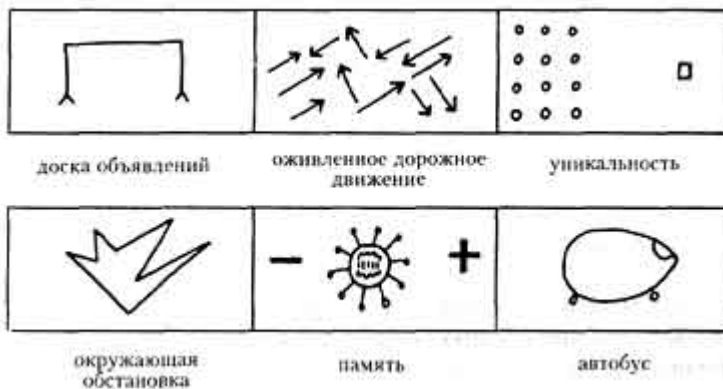
Простая тасовка карточек с картинками будет способствовать возникновению новых связей и неожиданных идей.

Переворачивая символы вверх ногами и кладя их боком, попробуйте образовать новые рисунки.

Один рекламный агент, расклеивающий рекламные листки в автобусах, сформулировал свою задачу так: каким образом можно создать такую рекламу, которую, увидев однажды, не

забудешь никогда?

Агент выделил несколько характерных признаков задачи. Среди них были: доска объявлений, оживленное дорожное движение, автобусы, уникальность, окружающая обстановка и память. Используя язык рисунков, он изобразил характерные признаки в виде картинок, показанных ниже. Абстрактное изображение автобуса напомнило агенту корову. Тасуя карточки снова и снова, он ухватился за идею размещения рекламных листовок на коровах. Нужно найти фермы, расположенные в районах с оживленным дорожным движением - например поблизости от аэропорта - и договориться с фермерами, чтобы они разрешили повесить на коровах клеенчатые таблички размером в два-три фута с рекламными сообщениями. С целью привлечения внимания можно арендовать за дополнительную плату колокольчики для коров. А если корова, носящая рекламу, вдруг родит теленка, можно будет воспользоваться им для бесплатного размещения рекламных листовок. Получается саморазмножающаяся реклама. Какая выгода! Рекламу можно встретить повсюду, но когда люди увидят ее на коровах, они, несомненно, запомнят информацию на всю жизнь.



Идеи в картинках являются средством, позволяющим вам выразить, увидеть или продумать вашу задачу, прибегнув к совершенно новому, уникальному способу. Отыскивая пути, как сделать свой бизнес успешнее, некий туристический агент нарисовал картинки, изобразив на них практически все, что, по его мнению, имело отношение к путешествиям. Он нарисовал символические картинки: самолеты, туристические агентства, путеводители, глобус, лодки, аудиокассеты и видеофильмы о путешествиях, столы, стулья, пустое времяпрепровождение в аэропортах и т. п. Агент несколько раз перетасовывал карточки. Наконец, его осенила идея.

Идея: создать новую концепцию организации туристических агентств. Это должны быть туристические центры, позволяющие скоротать время за просмотром видеофильмов о путешествиях, с небольшими комнатками для ведения частных переговоров, с

сувенирными киосками, торгующими книгами, кассетами, картами.

Данная концепция была воплощена в жизнь.

РЕЗЮМЕ

Желая сделать свой бизнес успешнее, творческие деловые люди вовсю используют язык рисунков, разделяя целое на составные части и по-разному комбинируя свои картинки. Кроме того, символы помогают глубже проникнуть в суть любой ситуации. Одна солидная нью-йоркская рекламная фирма при приеме на работу проверяет потенциальных сотрудников на способность применения языка рисунков с помощью следующего теста.

Делегация марсиан только что приземлилась в Центральном парке. Они не знают ни одного языка землян, но понимают графические символы. Пользуясь рисунками, подготовьте короткую приветственную речь с рассказом о Центральном парке.

Шутки ради попробуйте и вы составить за несколько минут такой "спич в рисунках".

Ну как, что у вас получилось?

Иногда вы столь часто повторяете одни и те же слова, что в конце концов ваше воображение становится похожим на кофе, который слишком часто подогревали в микроволновой печи. Чтобы оживить воображение и ваш подход к делу, необходимо внести соответствующие коррективы. Картинки позволят вам окинуть свои задачи свежим взглядом. Так вы сможете разглядеть идеи, прыгающие по столу, словно цыплята, не желающие попасть в воскресный бульон.





Глава семнадцатая УМНЫЙ ТРЕВОР

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

Сунь-цзы

Мой друг "Умный Тревор" как-то сказал: "Когда выдающийся, достигший успеха в своей области специалист утверждает, что то или это возможно, он почти всегда оказывается прав. Когда же он утверждает, что то или это невозможно, он обычно ошибается".

Очень часто блестящие идеи с ходу отвергаются, так как кажутся нереальными. И это те самые идеи, которые впоследствии кажутся столь очевидными - даже специалистам. Ограничивая круг интересов рамками осуществляемой деятельности, специалисты ищут идеи лишь в границах своей профессиональной компетенции. Это можно проиллюстрировать с помощью следующего изображения двух серых площадей. Площадь справа кажется светлее левой.



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

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

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

Возведение ограничений помешало "специалистам" из "Юнивак" увидеть огромный рынок сбыта компьютеров. Компьютеры, говорили они, созданы для науки, а не для бизнеса.

Аналогичные рассуждения привели к организации в 1905 году грандиозной кампании против использования новокаина дантистами. Как главный аргумент звучало утверждение, что фармацевты разработали новокаин для врачей, а не для дантистов. Ограниченностью мышления объясняется и то, почему "специалисты" по доставке почты единодушно объявили ущербной концепцию экспресс-почты Фреда Смита. Они мотивировали это тем, что столь высокую цену никто не заплатит даже за необычайную скорость и надежность доставки.

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

Излюбленная история "Умного Тренора" о таких специалистах повествует о ксероксе. Честер Карлсон изобрел ксерографию в 1938 году, но в течение двадцати лет ведущие американские корпорации, включая "IBM" и "Кодак", проявляли, по словам Карлсона, "завидное отсутствие интереса" к его системе ксерокопирования. Ни упомянутые корпорации, ни специалисты по офисному оборудованию не видели рынка сбыта для ксероксов: "Да и кто будет покупать копировальные машины при таком изобилии и дешевизне копировальной бумаги?" Итак, хотите получить свежие идеи - общайтесь с людьми (не специалистами) из других областей науки, техники и т. д.

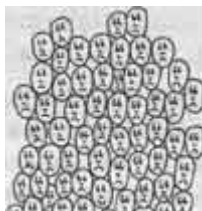
План действий

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

Франку Пердью, утверждавшему, что "для того чтобы вырастить нежного цыпленка, нужен крутой парень", специалисты по птицеводству говорили: мол, цыпленок - это всего лишь

цыпленок, и покупают его только из-за дешевизны. Пердю устроился на работу в супермаркет и переговорил о цыплятах с сотнями приходящих туда домохозяек. Он открыл то, что ускользнуло от внимания специалистов, занимающихся изучением рынка, а именно: для покупателей цвет и неоципанное перья цыпленка гораздо важнее его стоимости. Недавно один гинеколог представил новый прибор для оказания помощи при родах. Принцип работы прибора был придуман им во время разговора с дантистом перед осмотром зубов. Как только гинеколог изложил свою проблему, дантист тут же предложил ему нестандартный вариант устройства прибора.

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



Итак, окружайте себя людьми:

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

Составьте список друзей, соседей, родственников - всех тех, кто стимулирует ваше творческое воображение, и постарайтесь проводить с ними больше времени. Обсуждайте с ними свои

проблемы и спрашивайте их мнение.

Руководитель одной сталелитейной компании обнаружил, что ему становится все труднее набирать людей для работы на заводе. Он обсудил это со своим священником, который предложил подбирать работников через местные церковные приходы. Для поиска прихожан, обладающих необходимой квалификацией, была сформирована "сеть" из трех церквей. Что любопытно, все направленные священниками кандидаты были приняты на работу. Руководитель был потрясен таким результатом. "Священники прислали отличных работников, - сказал он. - Служители церкви отсеивают лодырей, бездельников и никчемных бродяг, направляя к нам только законопослушных граждан с крепкими семьями и знающих, что такое рабочая этика".

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

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

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

Вот, например, Фрида Канлан умеет слушать. Она является основательницей и председателем "Фрида'з фанест" - компании известной и процветающей. В сфере, где господствовала национальная продукция и отсутствовали новаторские идеи, она внесла свежую струю и убедила миллионы американцев покупать фрукты и овощи, о которых наши сограждане слыхом не слыхивали. Каким образом? Каплан внимательно слушала окружающих. Главное ее правило: всегда держите дверь открытой, всегда выслушайте любого человека, что бы он вам ни рассказывал.

Однажды Фрида Каплан разговаривала с незнакомцем, который

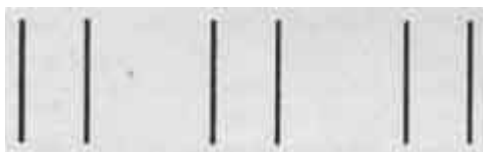
спросил, слышала ли она о так называемом китайском крыжовнике. Каплан не встречала ничего подобного, но пообещала при первой возможности взглянуть на этот крыжовник. Через полгода, совершенно случайно, один брокер предложил ей партию китайского крыжовника. Это были небольшие, покрытые ворсинками, с виду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

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

РЕЗЮМЕ

Приумножайте свои идеи, говоря о ваших проблемах с самыми разными людьми.

Как бы вы описали то, что здесь нарисовано?



В мире существует множество вещей, которые мы воспринимаем как нечто само собой разумеющееся и замечаем их только тогда, когда нам буквально ткнут в них пальцем. Например, почему на этом рисунке мы видим не шесть отдельных линий, а три группы, состоящие из двух линий каждая? Потому, что мы стали специалистами по группированию соседних элементов. И мы лишь тогда обращаем на это внимание, когда нам укажут, что эти линии могут восприниматься еще и как ряд из шести отдельных линий. Так и в своей сфере деятельности мы многое принимаем на веру и отдаем себе в этом отчет только после того, как кто-нибудь привлечет наше внимание к данному факту. Продавец, работающий в фирме "Панасоник", праздновал день рождения своего сына. Все пришедшие в гости дети играли с камкордерами, которые принес хозяин дома. А сам он разговорился с одним из мальчиков и спросил его, как, мол, можно было бы улучшить это устройство. Мальчик сказал: "Отличная штука, но где достанешь такую же для левши?" Вопрос простой, да ответить на него было непросто. О левшах создатели камкордеров как-то не подумали. Правда, после вышеупомянутого разговора фирма "Панасоник" вышла на рынок с камкордерами под названием "Свич-хиггер", заимствованным у бейсболистов. Разговор с человеком другого рода занятий может натолкнуть вас на золотую жилу, которую вы никогда не увидите, если будете вариться в собственном соку.