



Эдвард  
де Бонно

НАУЧИТЕ  
СЕБЯ  
ДУМАТЬ  
САМОУЧИТЕЛЬ  
ПО РАЗВИТИЮ  
МЫШЛЕНИЯ

УДК 159.95  
ББК 88.3  
Б81

Перевёл с английского *А. А. Курсков* по изданию: **TEACH YOURSELF TO THINK** by Edward de Bono.— London: «VIKING», 1995.  
На русском языке публикуется впервые.

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

## **Боно Э.**

**Б81** Научите себя думать: самоучитель по развитию мышления/Э. Боно//Пер. с англ. А. А. Курсков.— Мн.: 000 «Попурри», 2005.— 288 с.:ил.  
ISBN 985-483-458-1.

Широкому кругу читателей предлагается развить и улучшить навык мышления с помощью очень простой методики, насчитывающей всего 5 этапов.

УДК 159.95  
ББК 88.3

Научно-популярное издание

**БОНО Эдвард де**

## **НАУЧИТЕ СЕБЯ ДУМАТЬ: САМОУЧИТЕЛЬ ПО РАЗВИТИЮ МЫШЛЕНИЯ**

Перевод с английского — *А. А. Курсков*. Оформление — *М. В. Драко*.  
Компьютерная вёрстка оригинала-макета — *И. П. Моисеева*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 19.03.2005.

Формат 84×108/32. Бумага газетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 15,12. Уч.-изд. л. 8,74. Тираж 3500 экз. Заказ № 584.

Гигиеническое заключение № 77.99.2.953. П. 16640.12.00 от 15.12.2000 г.

ООО «Попурри». Лицензия № 02330/0056769 от 17.02.04.

Республика Беларусь, 220113, г. Минск, ул. Восточная, 133—601.

При участии ООО «Харвест». Лицензия № 02330/0056935 от 30.04.04.  
РБ, 220013, г. Минск, ул. Кульман, д. 1, корп. 3, эт. 4, к. 42.

Республиканское унитарное предприятие  
«Издательство “Белорусский Дом печати”».

Республика Беларусь, 220013, г. Минск, пр. Ф. Скорины, 79.

ISBN 985-483-458-1 (рус.) © Перевод. Издание на русском языке.  
Оформление. ООО «Попурри», 2005

ISBN 0-670-85127-2 (англ.) © McQuaig Group Inc., 1995

## ПОЧЕМУ?

Я дышу. Я хожу. Я говорю. Я думаю.

Я ведь не задумываюсь об этих вещах; зачем же мне задумываться о мышлении?

Процесс мышления происходит естественно, вы учитесь ему в процессе развития. Умным людям вовсе не надо учиться мышлению для того, чтобы думать. Другие же мыслить не смогут, как бы ни старались. Что неправильно в этой точке зрения?

## **ТАК КАК...**

Так как мышление — это фундаментальный человеческий навык.

Так как навыки мышления определяют ваше счастье и успех в жизни.

Так как вам нужно думать, чтобы строить планы, брать на себя инициативу, решать проблемы, открывать возможности и разрабатывать план действий на будущее.

Так как без способности мыслить вы не способны контролировать свою судьбу и напоминаете пробку, безвольно плывущую по течению.

Так как процесс мышления очень увлекателен и весел — если вы знаете, как сделать его таким.

Так как мышление и ум — это разные вещи. Ум можно сравнить с мощностью машины, а мышление — с умением водителя. Зачастую весьма умные люди плохо владеют навыками мышления, тем самым загоняя себя в «интеллектуальную ловушку». А многим далеко не самым умным людям удалось развить в себе навыки мышления до очень высокого уровня.

Так как мышление — это навык, который можно приобрести, тренировать и развивать. Но у вас долж-

но появиться желание развивать этот навык, точно так же как научиться водить велосипед или машину.

Так как традиционное образование в школе и университете учит лишь одному аспекту мышления.

## ЧУВСТВА И ЦЕННОСТИ

Возможно, вы верите, что чувства и ценности — это самые важные вещи в жизни.

Вы правы.

Именно поэтому мышление так важно.

Предназначение мышления — передать вам желанные ценности, точно так же как предназначение велосипеда — отвезти вас туда, куда вы захотите. Велосипед позволяет ездить быстрее и на более дальние расстояния, а мышление — использовать ценности более эффективно.

Представьте себе, что вы заперты в комнате и непреодолимо желаете оттуда выбраться. Вам хочется свободы, и это желание очень сильно. Что вам больше поможет в подобной ситуации: чувства или ключ от двери?

От желаний, если нет средств для их выполнения, мало толку. В то же время ничем не лучше ситуация, когда есть ключ, но нет желания покинуть комнату.

Мы нуждаемся в ценностях, чувствах и мышлении. Чувства не могут заменить мышление; мышление без ценностей бесцельно.

Эта книга о мышлении. Ценности и чувства одинаково важны, но их недостаточно без мышления.

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Работая над этой книгой, я должен был решить — написать сложный и всесторонний фолиант, который осветил бы все аспекты мышления, или более простую и доступную книгу. В конце концов решение пришло вместе с названием книги: «Научите себя думать». Я подумал, что эта книга должна быть рассчитана на тех, кто заинтересован в дальнейшем развитии навыков мышления. Очень немногие заинтересовались бы слишком сложной книгой, поэтому я решил построить изложение просто и уделить больше внимания практическим аспектам.

По личному опыту я знаю, что некоторые толкователи страшно не любят, когда все слишком просто. Таким людям кажется, что простое не может быть серьезным. Подобные комментаторы страшатся простоты: она угрожает сложностям, которые те должны растолковывать по долгу службы. Если что-нибудь действительно просто, то они останутся без работы.

Лично я всегда был за простоту и старался сделать вещи как можно проще. Именно поэтому созданные мной «приемы» мышления успешно преподавались как шестилетним детям из деревенских школ в Юж-

ной Африке, так и высшим руководящим работникам из крупных корпораций во всем мире.

Очень широко используемая структура «шесть мыслительных шляп» совмещает в себе простоту и высокую эффективность. Эта методика представляет собой практическую альтернативу традиционной системе аргументаций, которой пользуются уже 2500 лет. Поэтому сейчас ее используют как в образовании, так и в деловых и правительственных кругах.

*L-игра* родилась в ответ на предложение известного математика Кэмбриджа, профессора Литтлвуда: создать игру, где у каждого из игроков была бы только одна фишка. Эта игра была проанализирована на компьютере и признана «настоящей игрой» (где нет стратегии победителя, которой мог бы воспользоваться первый игрок). Недавно я придумал еще более простую игру: *игра трех мест*.

Кроме того, простые вещи легче запоминать и применять.

Кто будет читателями данной книги? За долгие годы моей писательской деятельности я написал немало книг, и никогда нельзя было угадать, кто будет читать книгу. Судя по полученным письмам, круг моих читателей довольно обширен. Их всех объединяет заинтересованность в мышлении и мотивация. Я уверен, что средства массовой информации (телевидение, радио и пресса) серьезно недооценивают интеллектуальный уровень масс, считая, что им нужны только развлечения. Судя по моему опыту, это далеко не так.

Есть люди, вполне удовлетворенные своим мышлением. Они уверены, что им нечего учить. Они обыч-

но выигрывают споры и считают, что мышление нужно лишь для того, чтобы иметь и отстаивать свою точку зрения.

Есть люди, обладающие высоким интеллектом и не делающие ошибок в мышлении. Они уверены, что интеллекта им вполне достаточно и хорошее мышление — это мышление без ошибок.

А некоторые давно махнули рукой на свое мышление. Не слишком хорошо учась в школе и не обладая особыми способностями к решению «головоломок», они решили, что мышление — это не для них, и просто живут с утра до вечера так, как могут.

Удовлетворенность, как и покорность, — это враг любого прогресса. Считая себя идеальным, вы не пытаетесь стать лучше. Сдавшись и опустив руки, вы также вряд ли предпримете какие-либо попытки к совершенствованию.

Эта книга предназначена для тех, кому мышление представляется чем-то ежедневным, практическим и запутанным. Они хотят улучшить свое мышление, сделав его проще и эффективнее. Им хочется использовать мышление как навык, который можно применить в любом деле.

## ВВЕДЕНИЕ

Я посоветовал бы вам пропустить это введение — оно гораздо сложнее других разделов и может создать неверное представление о книге. Я решил включить его, чтобы показать некоторым читателям, почему наш традиционный образ мышления замечателен, но все же неадекватен. Задние колеса машины могут быть превосходными, но сами по себе они неполноценны. Развив один аспект мышления, мы гордимся этим и вполне счастливы. Однако пора понять, что этот аспект, несмотря на свою исключительность, все же недостаточен.

Это введение также необходимо, чтобы обрисовать структуру книги.

Представьте кухню, посередине которой, на столе, громоздится гора еды. Повар приступает к приготовлению или «обработке» пищи. Он очень опытен, и все у него получается прекрасно — повар не допускает никаких ошибок.

Тогда у нас возникает вопрос: каким образом отбились продукты; как они были произведены, как упакованы; как доставлены на кухню? Другими словами, мы переключаем внимание с процесса приготовления пищи на сами ингредиенты.

То же происходит и с мышлением. Много внимания обращается на «обрабатывающую» функцию мышления. У нас получили развитие математика, статистика, компьютеры и различные формы логики. Вы просто загружаете данные, происходит процесс обработки, и результат готов. Гораздо меньше внимания уделялось тому, откуда берутся эти данные. Как они отбираются и упаковываются?

Пищу для мышления поставляет восприятие. Восприятие — это то, как мы видим мир, дробим его на куски, которые можем усвоить. Это выбор того, что нужно рассмотреть в тот или иной момент. Восприятие выбирает, считать ли стакан наполовину пустым или наполовину полным.

Большая часть повседневного мышления происходит на уровне восприятия. Применение таких процессов, как вычисление, — это только техническая часть.

В будущем компьютеры возьмут на себя все процессы обработки информации, оставив людям лишь чрезвычайно важный аспект восприятия. И какими бы гениальными ни были компьютеры при обработке материала, это все равно не сможет компенсировать неполноценность восприятия. Поэтому воспринимающая часть процесса мышления будет в будущем даже более важной.

Большинство ошибок в мышлении, если не считать головоломок, — это ошибки не логики, а восприятия. Мы видим только часть ситуации. И все же, продолжая верить, что логика является наиболее важной частью мышления, мы практически не обращали внимания на восприятие. Впрочем, это вполне объяснимо.

Когда на границе средневековья и Возрождения формировался западный образ мышления, основную часть мыслящих людей составляли священнослужители — они были единственной группой, сумевшей сохранить интерес к размышлениям и науке во времена средневековья. Церковь тогда играла ведущую роль в обществе и управляла университетами, школами и т. д. Поэтому «новое мышление», принесенное эпохой Возрождения, в основном было применимо лишь к теологии и борьбе с ересью. В этих областях были очень жесткие понятия Бога, справедливости и т. п. При столь жестких определениях возникла необходимость думать «логически», поэтому восприятие не было важной частью такого мышления. Для теологии оно было слишком субъективным. Необходимо было согласовать основные термины и понятия.

Мы также считали, что логика сама по себе способна рассортировать все то, что человек получает через восприятие. Это ерунда, так как логика — всего лишь замкнутая система, которая обрабатывает только то, что находится в ее рамках. Восприятие — это генеративная система, открытая для внешней информации. Преувеличение возможностей логики является одной из самых больших ошибок традиционного мышления.

Это недоразумение возникает из-за неспособности отличить предвидение от суждения задним числом. Не вызывает сомнения, что ретроспективная логика может выявить неадекватность восприятия, но отнюдь не позволяет определить ее немедленно.

Любая ценная творческая идея всегда будет абсолютно логична в ретроспективе. Можно сложить цифры от 1 до 100 в течение 5 секунд, используя идею, абсолютно логичную в ретроспективе, — но чтобы постичь эту идею, нужен творческий подход.

Каковы шансы муравья, ползущего по стволу, попасть на конкретный лист? С каждой веткой шансы уменьшаются, так как муравей может выбрать другую ветку. На среднем дереве эти шансы составляют примерно 1:8000. А теперь постарайтесь представить муравья, сидящего на листе. Каковы шансы, что он поползет на ствол дерева? 1:1, или 100 процентов. Если муравей поползет вперед, не возвращаясь назад, то просто закончится ветка. То же происходит с ретроспективой: вещи, которые кажутся вполне очевидными в ретроспективе, могут быть невидимыми в перспективе. Неспособность осознать это ведет ко многим заблуждениям, связанным с мышлением.

Наверное, основная причина, почему восприятию не уделялось должного внимания, заключается в том, что до недавних пор люди не имели представления, как оно работает. Мы считали, совершенно ошибочно, что восприятие и обработка информации производятся в *пассивно-поверхностных* информационных системах. В подобных системах информация и поверхность, с которой считывается информация, пассивны. Чтобы организовать информацию, распределить ее и выделить из нее смысл, требуется внешний процессор.

Сейчас полагают, что восприятие происходит в самоорганизующейся информационной системе, управ-



ляемой нервной системой мозга. Это означает, что информация и поверхность активны и информация организуется в группы, ряды и модели. Этот процесс напоминает дождь, падающий на землю и образующий потоки, притоки и реки. Тем, кто интересуется данными процессами, я рекомендую прочитать мои книги «The Mechanism of Mind»\* и «I am Right — You are Wrong»\*\*.

## ВЕЛИКАЯ ТРОЙКА

После падения Рима в IV веке в Европе наступило средневековье. Учение, мышление и образованность Римской империи были в основном утрачены. Например, Шарлеман, который в одно время был самым могущественным правителем Европы, не мог ни читать, ни писать. Средневековье закончилось с приходом эпохи Возрождения, приведшей в действие и возродившей классическое греческое и римское мышление (частично через арабские тексты, пришедшие в Европу через Испанию).

Это «новое» мышление было мощным глотком свежего воздуха. Человеку было предоставлено центральное место во Вселенной. Теперь он мог использовать логику и решать различные вопросы, принимать все как часть религиозной веры. Неудивительно, что это новое мышление было с готовностью принято *гуманистами*, или нецерковными мыслителями. Таким образом, новое/старое мышление стало доминирующим мышлением западной культуры и оставалось таким до сегодняшнего дня.

Какова природа этого нового/старого мышления? Для того чтобы ответить на этот вопрос, нам надо воз-

\* Jonathan Cape, 1969; Penguin Books, 1977.

\*\* Viking, 1992; Penguin Books, 1993.

вернуться к *Великой тройке*, создавшей это мышление. Они жили в Греции, в Афинах, в 400—300 г. до н. э. Это Сократ, Платон и Аристотель.

## СОКРАТ

Сократ никогда не считал себя конструктивным мыслителем. Он ставил себе другую, более ограниченную цель — атаковать и убирать «мусор». Большинство споров, в которые его вовлекали (как писал Платон), не приводили к какому-то позитивному результату. Сократ доказывал, что все предположения ложны, но никогда не предлагал лучших идей. В принципе он верил в споры (или диалектику), считая, что если атаковать ложное, то в конце концов останется правда. Именно это и заставляет нас мучаться от критики. Мы считаем, что гораздо важнее указать, что плохо, вместо того чтобы создавать что-то полезное.

## ПЛАТОН

Платон был афинским патрицием и молодым человеком знал Сократа. Сократ никогда ничего не писал, но Платон записал его диалоги. Платон не особенно верил в афинскую демократию, считая ее сбродом, управляемым популистскими доводами. Похоже, что Платон восхищался авторитарной Спартой. Сильное влияние оказал на него Пифагор, продемонстрировавший истины математики, и Платон верил, что абсо-

лютную истину можно найти везде, если сильно постараться.

Платон также выступал против релятивизма некоторых софистов, веривших, что судить о том, плохая вещь или нет, можно только в рамках какой-то системы. Платон понял, что обществом невозможно управлять на такой сложной основе. В своем учении о государстве он делит общество на рабов, воинов и философов, считая наиболее совершенным государство, в котором господствует умственная элита.

От Платона пошла наша одержимость «истиной» и верой в то, что ее можно постигнуть логически. Эта вера послужила мощной мотивацией всего последующего мышления.

## АРИСТОТЕЛЬ

Аристотель был учеником Платона, а также наставником Александра Великого. Аристотель увязал все вместе, представив в виде мощной логической системы, основанной на «ячейках». Это были определения и оценки, основанные на прошлом опыте. И с чем бы мы ни сталкивались, нам «решать», к какой ячейке это относится. Если необходимо, надо было разобрать ситуацию на более мелкие компоненты, чтобы поместить ее в эти ячейки. Любая информация была либо в ячейке, либо вне ее. Она могла быть либо там, либо там, но больше нигде. Отсюда и сложилась мощная логическая система, основанная на понятиях «внутри» или «вне», в которой не было места противоречиям.

В результате от этой Великой тройки произошла мыслительная система, основанная на:

- анализе;
- суждении (и ячейках);
- доводах;
- критике.

Мы пытаемся найти свой путь, приспособив наш новый опыт к ячейкам (или принципам), основанным на прошлом. Это вполне подходит для стабильного мира, где будущее точно такое же, как и прошлое, — но абсолютно не подходит для изменяющегося мира, где старые ячейки уже устарели. Вместо суждений и выводов нам надо прокладывать свой путь вперед.

Хотя *анализ* может решить много проблем, все же существуют проблемы, причину которых невозможно найти, а даже если она и найдена, то ее нельзя устранить. Таким проблемам более глубокий анализ просто не поможет. Здесь возникает потребность в дизайне — необходимо думать, как идти дальше, оставив размышления о причине. Большинство наших проблем не могут быть решены с помощью более глубокого анализа, и поэтому мы нуждаемся в творческом созидании.

Традиционной системе мышления недостает конструктивной, творческой и созидательной энергии; описания и анализа недостаточно.

Если традиционная система мышления настолько ограничена, то каким образом западная культура достигла столь невероятного прогресса в науке и технологии?

Основным движущим фактором были поиски истины Платона. Оценка Аристотеля тоже внесла свой вклад; определенную роль сыграли доводы и вопросы Сократа. Но до сих пор самым важным фактором была *система возможностей*. Это чрезвычайно важная часть мышления. Она позволяет строить гипотезы в науке и предвидеть изменения в технологии. Именно это явилось движущей силой достижений Запада. Китайская культура, далеко обогнавшая западную техническую культуру еще 2000 лет назад, прекратила развиваться, ударившись в описания и оставив без развития систему возможностей.

Даже сегодня в школах и университетах очень мало внимания уделяется системе возможностей, которая является важной частью мышления. Это объясняется верой в то, что мышление — это поиски истины, а возможность — это не истина.

Позже в этой книге я уделю много внимания системе возможностей, так как она очень важна.

Спор — это довольно неэффективный способ исследования предмета, так как каждая сторона заинтересована только в том, чтобы выиграть спор, а не исследовать предмет спора. В лучшем случае это может быть синтез тезиса (одна сторона) и антитезиса (другая сторона), но это лишь один вариант среди множества возможностей.

Вместо спора можно предложить *параллельное мышление\**, когда все группы работают параллельно, исследуя определенную тему (например, в рамках метода шести шляп\*\*).

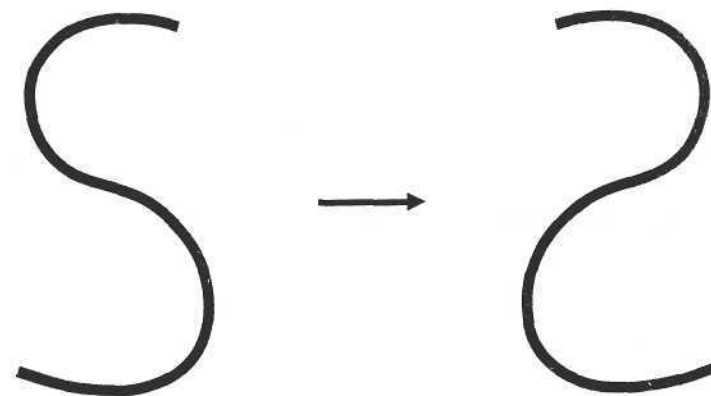
\* Parallel Thinking, Viking, 1994.

\*\* Six Thinking Hats, Penguin Books, 1985.

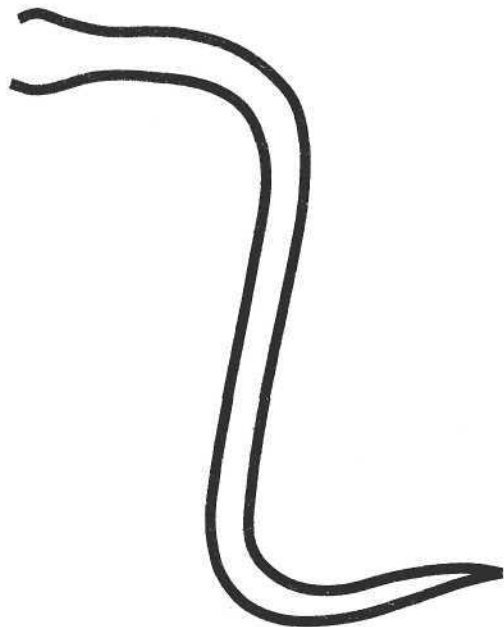
Итак, у нас есть традиционная система мышления, которая, несмотря на свою уникальность, все же обладает некоторыми недостатками.

1. Восприятию отведена не та роль, которую оно занимает в повседневном мышлении.
2. Спор — это плохой способ исследования предмета; он лишь настраивает людей друг против друга.
3. «Ячейки», образованные в прошлом, могут быть неподходящими в этом постоянно изменяющемся мире.
4. Одного анализа недостаточно, чтобы решить все проблемы. Нужно совместить его с *дизайном*.
5. Понятие о том, что критики вполне достаточно для достижения хоть какого прогресса, — абсурдно.
6. Недостаточно внимания уделяется порождающему, продуктивному, конструктивному и творческому аспектам мышления.
7. Игнорируется огромная важность системы возможностей.

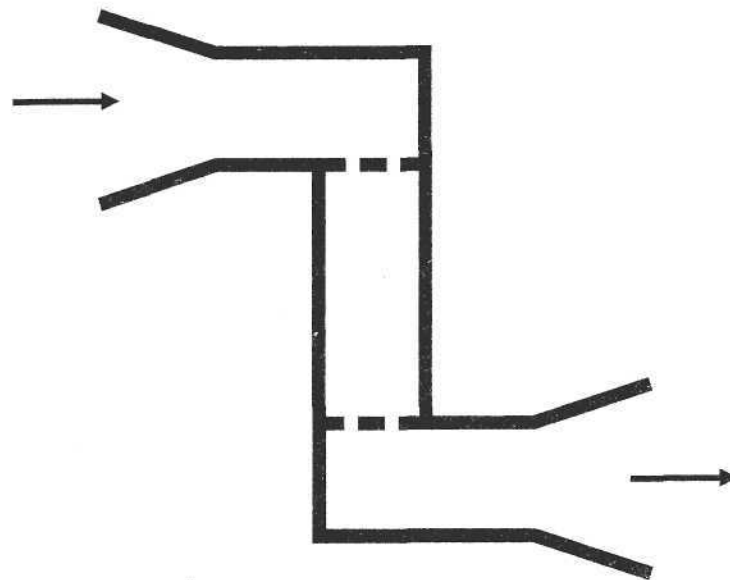
И все же хочу еще раз подчеркнуть — традиционная система мышления обладает ценностью, значительностью и занимает свое место. Просто опасно принимать ее как вполне достаточную и использовать как основу для всех наших интеллектуальных усилий. Я считаю, что наша цивилизация могла продвинуться вперед на 300 или 400 лет, не попади мы в ловушку этой неконструктивной системы мышления. Но я не заставляю вас со мной соглашаться.



Перевернутая S-образная форма.



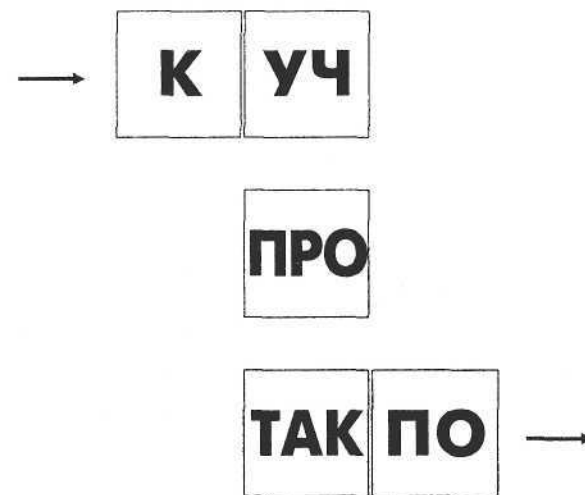
Змея с открытым ртом, берущая что-то с одной стороны и выпускающая с другой.



Особый тип фильтра для кофе. Сверху вы наливаете воду, а снизу выходит очищенный кофе.



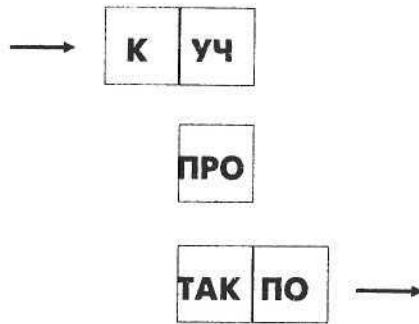
Следуя впечатлениям, полученным на предыдущих страницах, посмотрите на эту конструкцию. Представьте, что эти пять кубиков образуют своеобразную перерабатывающую трубу. Из трубы выходят результаты вашего мышления. Это базовая схема, которую мы будем использовать на протяжении всей книги. Постарайтесь ее запомнить.



Два верхних кубика (К и УЧ) можете считать «входом», а два нижних кубика (ТАК и ПО) - «выходом». Кубик ПРО является мостом или связующим звеном между входом и выходом.

## ПЯТЬ ЭТАПОВ МЫШЛЕНИЯ

Эта книга построена на пяти этапах мышления, основанных не на анализе обычного мыслительного процесса. Анализ полезен при описании, но обычно довольно бесполезен в реальных делах. Ошибочно считать, что анализ мыслительного процесса может снабдить нас приемами, *необходимыми* для мышления, — приемы должны быть практичными и нужными. Пять этапов мышления, описанных в этой книге, формируют рамки практической операции мышления. Эти этапы созданы с практической целью.

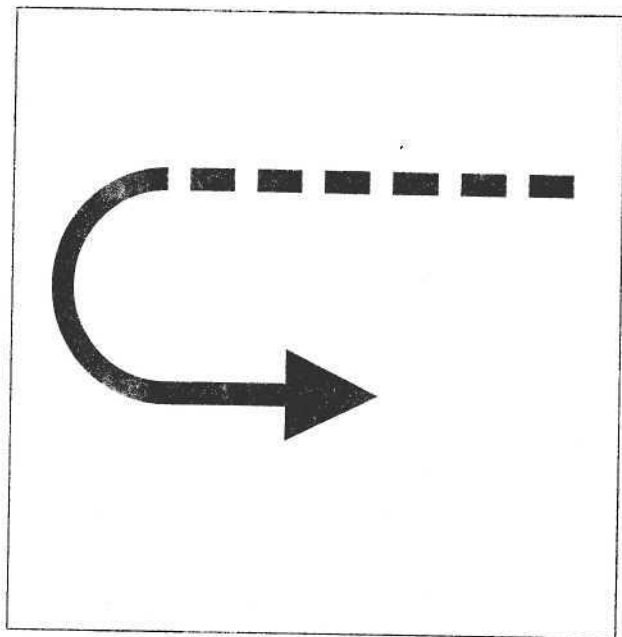


Здесь снова представлена базовая схема, рассмотренная на предыдущих страницах. Вы входите сверху, как показывает стрелка, и выходите внизу в направлении стрелки. Каждый из пяти кубиков содержит слово, связанное с этим этапом. Что же означают эти названия?

Названия пяти этапов разъясняются ниже и будут более подробно рассмотрены в каждом разделе. Для каждого этапа существуют слово и символ, зрительно обозначающие суть этого этапа.

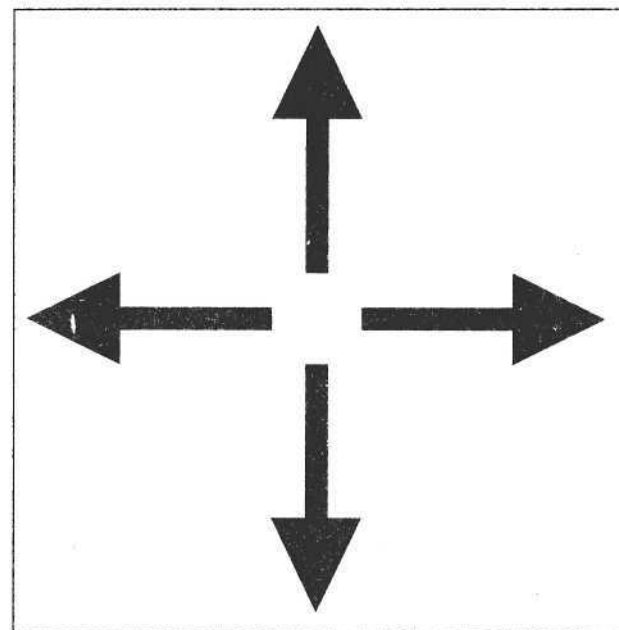
- К** обозначает цель, намерение мышления. Куда мы направляемся? Что мы хотим получить на выходе?
- УЧ** обозначает информацию, которой мы уже обладаем и которой нам недостает. Что за ситуация? Что мы о ней знаем? Этот этап включает и восприятие.
- ПРО** — это этап возможностей. Здесь мы создаем возможные решения и подходы. Как нам сделать это? Какое принять решение? Этот этап также является порождающим.
- ТАК** сужает, проверяет и выбирает возможности. Это этап заключений, решений и выбора, этап результата.
- ПО** обозначает «шаг действия». Что вы собираетесь с этим делать? Какой шаг предпринять потом? Какие действия станут результатом вашего мышления?

Символы, сопровождающие каждый этап, показаны на следующих страницах.



## СИМВОЛ К

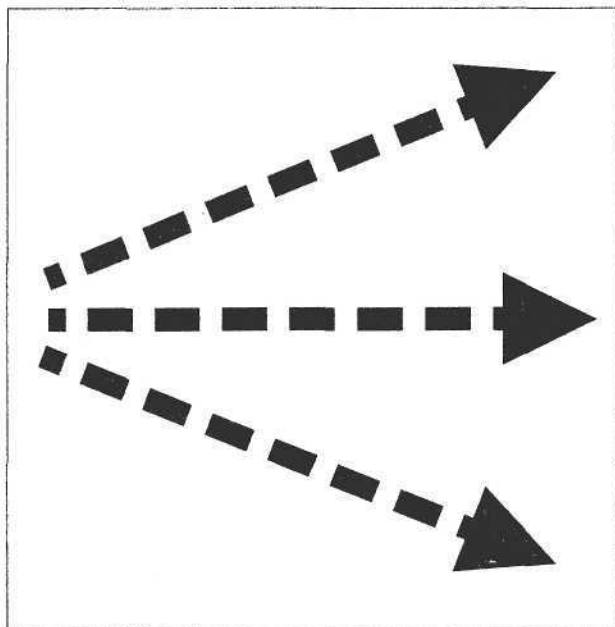
Пунктирная линия обозначает, что мы знаем направление. Мы мысленно рисуем путь от нашей цели до того момента, где находимся сейчас. Затем непрерывная линия показывает наши поиски по направлению к цели. Таким образом, символ обозначает знание цели мышления и желание достичь этой цели.



## СИМВОЛ УЧ

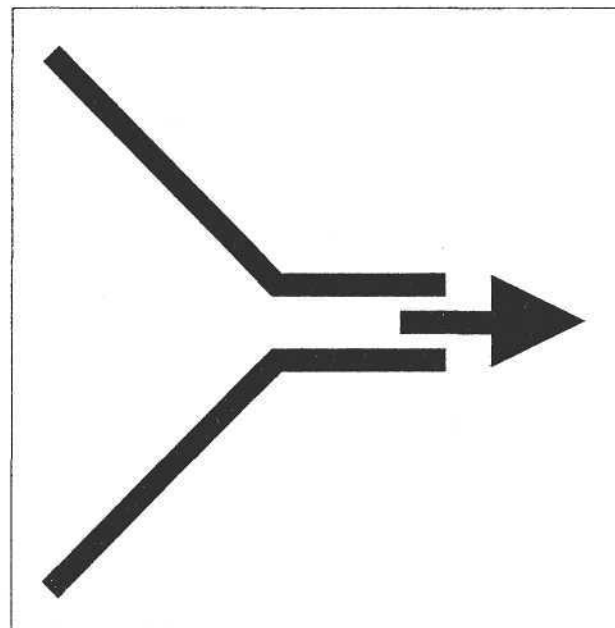
Этот символ обозначает поиски информации во всех направлениях. Стрелки обозначают поиск во всех направлениях. Что мы видим? Какую информацию мы можем из этого извлечь?





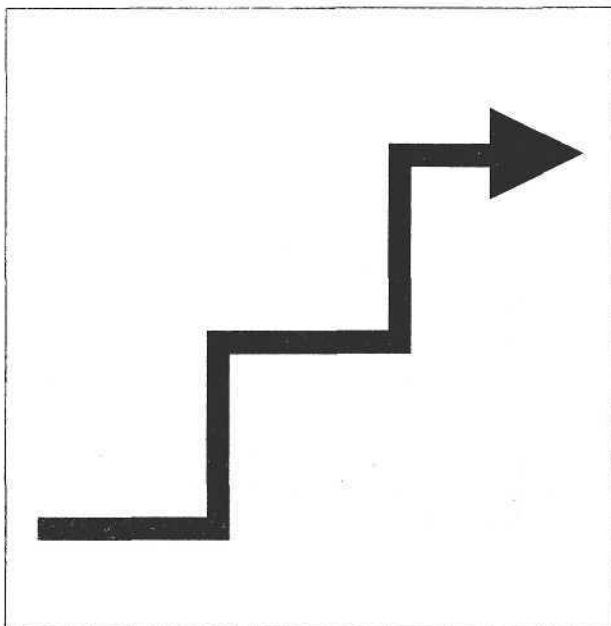
## СИМВОЛ ПРО

Пунктирные линии обозначают *возможность*. Это уровень создания множества возможностей. Они еще не являются линиями действия, а всего лишь возможностями, выработанными и обдуманными. Здесь делается акцент на *более чем одну* возможность.



## СИМВОЛ ТАК

Этот символ предполагает получение информации на выходе. Рисунок иллюстрирует формирование одного приемлемого результата. Множество возможностей вылились в один результат.



## СИМВОЛ ПО

Этот символ предполагает прогресс *вперед* и *вверх*. Здесь имеется в виду позитивное и конструктивное действие.

Символы можно использовать одновременно со словами, соответствующими каждому этапу. Эти символы дают визуальную иллюстрацию процесса на каждом этапе.

В процессе мышления в своих записях вы можете использовать диаграммы для иллюстрации различных этапов мышления.

В следующих разделах книги эти пять этапов будут рассмотрены более подробно.

Ситуации мышления очень разнообразны. В некоторых вам придется больше времени потратить на один этап, в некоторых, возможно, на другой.

Сейчас вам не нужно заучивать или запоминать все эти этапы. Дочитав книгу до конца, вы обнаружите, что можете без труда их запомнить: есть этап входа, выхода, а между ними находится вертикальный ряд из трех этапов мышления.

## ОСНОВНЫЕ ПРОЦЕССЫ МЫШЛЕНИЯ

До того как мы приступим к подробному разбору каждого из пяти этапов, нелишне дать общее представление об основных процессах мышления. Эти процессы происходят на каждом этапе, поэтому неплохо *предварительно* рассмотреть их.

Основные процессы, протекающие в мышлении, которые мы с вами рассмотрим:

1. От общего к частному.
2. Планирование.
3. Привлечение внимания.
4. Узнавание.
5. Движение.

Я понимаю, что на эти предметы можно смотреть по-разному. Каждая из этих широких областей может быть разбита на более мелкие, которые могут претендовать на право считаться самостоятельным базовым процессом. Ради простоты я выделил только эти основные процессы.

## ОТ АБСТРАКТНОГО К КОНКРЕТНОМУ, ОТ ОБЩЕГО К ЧАСТНОМУ

Представьте близорукого человека, который впервые увидел кота. Из-за плохого зрения он видит кота очень расплывчато, и для него это просто «какое-то животное». По мере того как кот к нему приближается, постепенно выступают детали, и в конце концов человек видит четкий образ кота.

Представьте теперь двух ястребов. У одного отличное зрение, а у другого — плохое. Оба питаются лягушками, мышами и ящерицами. С огромной высоты ястреб с острым зрением может разглядеть лягушку. Он бросается вниз и съедает ее. Благодаря своему отличному зрению этот ястреб может питаться одними лягушками и забыть о мышах и ящерицах.

Однако ястреб с плохим зрением не может себе этого позволить. Он вынужден выработать *общее* понятие «небольших движущихся предметов». И стоит ему увидеть маленький передвигающийся предмет, как он тут же стрелой несется вниз. Иногда ему попадаются лягушки, иногда мыши, иногда ящерицы — могут попасться и детские игрушки.

Большинство людей не раздумывая сочтут лучшим ястреба с хорошим зрением, но, возможно, они не совсем правы. Если вдруг вымрут лягушки, то за ними умрет и первый ястреб, а второму удастся выжить. Это объясняется тем, что второй ястреб с плохим зрением обладает *приспособляемостью*. Она выработалась

благодаря созданию общего, широкого и размытого понятия о «небольших движущихся предметах».

Нескольким студентам, изучающим электронику, предложили дополнить очень простую схему. Девяносто семь процентов жаловались на отсутствие нужных проводов для завершения схемы. И только три процента справились с заданием. Тем девяноста семи процентам, которые не справились с заданием, нужен был провод, а так как его не было, они не смогли выполнить задание. У трех процентов, которым удалось справиться с заданием, было обобщенное, расплывчатое понятие о «соединительном звене». Провода под руками не оказалось, но они попытались найти другое соединительное звено. Для того чтобы завершить схему, они воспользовались отверткой.

Большинство достоинств человеческого ума как мыслительной машины проявляются в результате дефектов в информационной машине. Так как мозг не может быстро сформировать четкий, подробный образ, у нас всегда есть в запасе множество общих, размытых образов, становящихся понятиями. Эти объемлющие, общие и размытые образы чрезвычайно полезны для мышления.

Сравните две следующие просьбы:

- «Мне нужно немного клея, чтобы скрепить эти две деревянные пластины».
- «Мне нужно *каким-то* образом скрепить эти две деревянные пластины».

Первая просьба очень специфична. Если нет клея, то выполнить задачу невозможно. Может оказаться и

так, что клей есть, но не подходит для склеивания этих двух деревянных пластин.

Вторая просьба подразумевает несколько альтернативных способов скрепления двух деревянных пластин: клей, гвозди, болты, скобы, веревка и т. д. Это помогает приспособиться на тот случай, если нет клея, и позволяет рассмотреть другие возможности.

Хорошие мыслители обладают этой способностью переключаться с частного на общее, с конкретного на абстрактное — и затем обратно.

Когда мы ищем решение проблемы, нам часто приходится начинать с самых абстрактных понятий.

«*Нам нужно каким-то образом прикрепить это к стене*».

И только потом мы начинаем сужать абстрактное понятие до конкретного.

В конце концов мы можем «делать» только конкретные вещи. Но абстрактные, размытые понятия расширяют круг поисков, позволяя нам быть более гибкими и оценивать различные варианты.

Способность двигаться от частного к общему иногда называется *абстрагированием* — термин, который больше запутывает, чем помогает.

Проходя пять этапов мышления, вы увидите частые изменения от абстрактного к конкретному и обратно.

В мышлении нас всегда просят быть точными. Но это та область, где *можно* и *нужно* пытаться смотреть на вещи в *общем* и *размыто*. Естественно, вы должны смотреть «расплывчато» в нужном направлении. Если вы пытаетесь найти «какой-нибудь способ, чтобы

прикрепить что-нибудь к стене», то вряд ли будет уместно искать «какой-нибудь способ, чтобы поджарить яйцо».

## ПРОЕКЦИЯ

Представьте, что у вас в уме находится видеомэгнитофон. Вы нажимаете на кнопку и просматриваете в уме какую-нибудь сцену.

- Проекция означает прокручивание чего-нибудь в уме.
- Проекция обозначает воображение.
- Проекция означает визуализацию.

Мы способны видеть множество различных вещей в окружающем мире. Проекция означает взгляд в себя и способность видеть там различные вещи.

Представьте, как машина, одна половина которой выкрашена в черный цвет, а вторая — в белый, попадает в аварию. Мы можем мысленно представить свидетелей в суде, противоречащих друг другу: один доказывает, что машина была белая, а другой — что она была черная. Практически весь юмор строится на проекции, так как нужно представить ситуацию.

Проекция занимает основную часть мышления, так как мы не можем проверить все на практике. Поэтому нам надо представить, что может случиться, и проверить это в уме. Мы можем ошибиться и нарисовать не совсем верную картину, но по крайней мере мы будем иметь хоть какое-то представление.

*«Что бы было, если бы общественный транспорт стал бесплатным?»*

Некоторым сразу придет мысль о том, что это будет выгодно для более бедных людей. Кто-то сразу представит переполненный транспорт. Кто-то подумает о том, в какой выгодной ситуации окажутся городские магазины. А кого-то испугает мысль о том, что сразу возрастут налоги.

*«Что произойдет, если кусок льда, плавающий в стакане, растает? Изменится ли уровень воды в стакане или останется прежним?»*

Для того чтобы ответить на этот вопрос, вы должны обладать хоть какими-то знаниями в физике. Наше воображение ограничено нашим знанием и опытом, но мы должны использовать его, насколько это возможно.

*«Хорош ли будет интерьер, если убрать тот круг и заменить его треугольником?»*

Дизайнер всегда должен *проектировать* и представлять, что произойдет, если внести определенные изменения.

Известные *мыслительные эксперименты* Эйнштейна основаны на проецировании. Проводя такого рода эксперименты, вы прокручиваете все в голове и смотрите, что получилось. Вы можете достичь той точки, когда скажете себе, что уже не знаете, что будет дальше. И тогда надо решить, стоит ли обдумывать это дальше или провести эксперимент.

В некоторых случаях мы думаем, параллельно рисуя фигуры и математические символы на бумаге. Мы можем даже играть со словами. Но чаще всего про-

цесс мышления происходит только в уме, благодаря способности «проецировать».

То, что вы проецируете в уме, не всегда правильно. Вы можете упустить что-нибудь очень важное, у вас может не хватать знания о предмете или опыта. Никогда не будьте самонадеянны, когда дело касается ваших «проекций». Будьте готовы к тому, что они могут быть неверны или ограничены.

## НАПРАВЛЕНИЕ ВНИМАНИЯ

*«Который час?»*

*«Сколько тебе лет?»*

*«Тебе понравился суп?»*

*«Нехотители еще кофе?»*

*«Какой сейчас курс американского доллара по отношению к японской йене?»*

*«При какой температуре плавится пластик?»*

Все вопросы служат способом направления внимания. Мы можем направлять внимание людей на определенные темы и без вопросов.

*«Обратите внимание на время».*

*«Скажите мне время».*

*«Обратите внимание на свой возраст и скажите, что вы обнаружили».*

*«Обратите внимание на температуру плавления пластика и скажите мне, что вы об этом знаете».*

Представьте себе такую ситуацию: исследователь возвращается из экспедиции с только что открытого острова. В своем докладе он рассказывает о дымящем-

ся вулкане и птице, которая не могла летать. Но что еще было там? Исследователь объясняет, что только эти две вещи привлекли его внимание. Но этого недостаточно, и его отправляют обратно, снабдив чрезвычайно простой инструкцией направления внимания: «Посмотри налево и запиши все, что увидишь. Потом посмотри направо и запиши все, что увидишь. Потом посмотри на юг и запиши все, что увидишь. Затем посмотри на север и запиши все, что увидишь. Затем вернись и отдай нам свою записную книжку».

Инструкции типа С-Ю-З-В — это очень простая схема для направления внимания. Обычно наше внимание привлекается в трех случаях:

1. Когда нам что-то интересно или в данный момент мы эмоционально увлечены.
2. По привычке, выработанной опытом и практикой.
3. При более или менее случайном переходе от одного предмета к другому.

Очень много сознательных процессов мышления включают специфическую направленность внимания. Вопросы Сократа — хороший пример направления внимания, и ничего магического в этом нет.

Мыслительная программа CoRT для школ (мы опишем ее позже) включает несколько приемов направления внимания. Например, прием ВДЛ (Взгляды Других Людей) помогает мыслителю направлять свое внимание *на взгляды других людей*. Некоторые мыслители могут делать это автоматически, но большин-

ство — нет, поэтому необходимо применять приемы направления внимания.

Очень важный процесс *анализа* — это инструкция по направлению внимания.

*«Обратите внимание на составные части этой ситуации».*

*«Обратите внимание на различные причины, влияющие на цену нефти».*

*«Обратите внимание на различные факторы, влияющие на эффективность полицейской операции».*

*«Обратите внимание на то, из чего сделан скейтборд».*

*«Обратите внимание на составляющие нашей стратегии».*

Сравнение — другая фундаментальная инструкция, направляющая внимание.

*«Обратите внимание на схожесть этих двух предложений».*

*«Обратите внимание на сходства и различия между этими двумя типами упаковки».*

*«Обратите внимание на относительные преимущества и недостатки этих двух маршрутов к побережью».*

*«Сравните эти две микроволновые печи. Обратите внимание на их различия в цене, свойствах, репутации фирмы и т. д.».*

Для направления внимания могут использоваться сложные внешние схемы (как с приемами CoRT) или простые внутренние инструкции типа *проанализируйте и сравните*.

Другая форма привлечения внимания — *просьба сфокусировать внимание на определенном аспекте ситуации*.

*«Я хочу, чтобы вы сфокусировали внимание на политическом эффекте от поднятия налогов на дизельное топливо».*

*«Я хочу, чтобы вы сфокусировали внимание на мерах безопасности во время банкета».*

*«Я хочу, чтобы вы сконцентрировали внимание на том, кто будет заниматься собакой, которую вы хотите купить».*

*«Я хочу, чтобы вы сконцентрировали внимание на преимуществах поступления в технический колледж».*

*«Я хочу, чтобы вы сфокусировали внимание на недостатках закладной с фиксированной процентной ставкой».*

В методике шести мыслительных шляп (мы обсудим ее позже) это фокусирование внимания достигается внешней схемой. Например, использование «желтой шляпы» подразумевает исключительное концентрирование внимания на ценностях и выгодах обсуждаемой ситуации. Использование «черной шляпы» подразумевает концентрацию внимания только на опасностях, проблемах и недостатках.

Хотя многие и заявляют о своей способности естественно направлять внимание, на практике оказывается, что все не так просто. Например, в группе высокообразованных администраторов одну часть людей попросили объективно рассмотреть предложение, а другую — обдуманно использовать как желтые, так и черные шляпы. И оказалось, что последние набрали в три раза больше очков, хотя большая часть членов первой группы и утверждала, что они всегда видят «за» и «против» в каждой ситуации.

Поэтому иногда необходимо пользоваться внешними формальными и осмотровыми приемами для направления внимания. Они могут показаться простыми и очевидными, но несмотря на это они очень эффективны.

## УЗНАВАНИЕ И ПОДГОНКА

Есть такая детская игра, в которой ребенку предлагается совместить фигурки различной формы с соответствующими отверстиями.

Представьте, что к вам приближается некий человек. Вы никого не ожидали встретить, но по мере того как он подходит ближе, вы вроде бы начинаете его узнавать. И когда он уже близко, вы совсем уверены в том, кто это: срабатывает механизм узнавания, происходит «подгонка».

Дегустатор пробует вино из бутылки без этикетки. Через какое-то время он объявляет, что это вино из района Касабланка в Китае. В данном случае налицо процессы узнавания и подгонки.

Мозг моделирует шаблоны из опыта; вернее, опыт самоорганизуется в шаблоны в мозгу. Именно этим объясняется то, что мы можем одеться утром — иначе нам пришлось бы раздумывать над 39 816 800 способами того, как надеть одиннадцать предметов одежды.

Без шаблонов мы не смогли бы перейти дорогу или водить машину, читать, писать или делать что-нибудь на работе. Мозг является превосходной систе-

мой создания и использования шаблонов (однако это вредно для творчества).

Мы все время стараемся *подогнать* различные вещи под шаблоны. Мы ищем, как нам использовать *ячейки* и определения, выработанные опытом, — как учил Аристотель. Мы обычно называем это узнаванием, идентификацией или оценкой. В большинстве случаев это чрезвычайно полезно, но иногда опасно, особенно когда мы используем не ту ячейку или найденная ячейка уже устарела в этом постоянно меняющемся мире.

Мы настраиваемся на поиски и рады, когда находим что-то соответствующее искомому; на этом поиск завершается.

При узнавании происходит своего рода «щелчок», означающий, что мы подобрали хорошо подходящий шаблон и больше нам незачем «блуждать в потемках».

Я предпочитаю слово «подгонка» слову «суждение», так как суждение имеет гораздо более широкое значение. Оно может означать аттестацию и оценку, что уже является специфическими процессами направления внимания. Слово «подгонка» ближе к слову «узнавание».

В каком-то смысле цель мышления — упразднить мышление, и некоторым удалось этого достичь. Мышление пытается создать шаблоны, которые помогали бы нам смотреть на мир и указывали, что делать. Это полностью ликвидировало бы потребность в мышлении.

Я сказал, что некоторым удалось этого достичь — они считают, что созданных ими шаблонов хватит до



конца жизни. Для таких людей нет никакой перспективы или прогресса, но их это вполне удовлетворяет.

В мышлении мы пытаемся «распознавать» шаблоны и сразу же отмечаем, когда произошло узнавание. Нам нужно также определить ценность или опасность подобного распознавания. Использование стереотипов является формой узнавания, но она приносит больше вреда, чем пользы.

## ДВИЖЕНИЕ И АЛЬТЕРНАТИВЫ

Возможно, упомянутые выше основные мыслительные процессы знакомы многим из вас, однако вряд ли кто-то знаком с таким процессом, как *движение*.

Движение просто обозначает, как вы двигаетесь вперед с той позиции, где находитесь сейчас.

Крайняя форма движения используется наряду с провокацией как основной метод творческого мышления.

При провокации мы можем создать нечто находящееся за границами нашего опыта и даже противоречащее нашему опыту. В качестве примера провокации можно привести следующий: «У машин должны быть квадратные колеса». Наше суждение тут же возразит и скажет, что это чепуха: эта конструкция непрактична; она будет расходовать больше горючего; она развалится на части; скорость будет очень низкой; для нее потребуется мощный мотор; ехать на такой машине будет чрезвычайно неудобно и т. п. Вполне очевидно, что наше суждение не позволит нам использовать эту про-

вокацию, так как оно ориентируется на прошлый опыт, а творческий подход всегда связан с будущей возможностью. И поэтому нужна другая умственная операция, которая и называется «движение». Итак, как нам продвигаться вперед от провокации?

Мы можем начать продвижение вперед, представив катящееся квадратное колесо (процесс проекции). Когда колесо становится на угол, подвеска может сжаться и машина останется на таком же расстоянии от земли. Отсюда рождается понятие «подвеска», которая изменяется в зависимости от потребности. Это развивается в идею об «активной» или «умной» подвеске, которую сейчас рассматривают как реальную возможность.

Движением мы называем любое продвижение вперед от какого-то положения, позиции или идеи. Движение может включать в себя *ассоциацию*. Мы движемся от идеи к ассоциации.

Движение может включать в себя фантазии, когда идеи просто сменяются одна другой.

Этот процесс включает также определение альтернатив. Если у нас есть один способ выполнить что-то, который нас вполне удовлетворяет, то зачем искать другой? Хотя здесь нет никакой логичной причины, все же мы должны приложить определенное усилие, чтобы выработать альтернативу. Это и есть движение: «Каким еще способом можно это сделать?»

Польза от поиска альтернатив вполне очевидна. Первый способ вовсе не означает лучший. Ранжирование альтернатив позволяет нам, сравнивая их, выбирать лучшую.

Движение может направляться инструкцией или направляющей вниманием просьбой. Мы можем, задав себе инструкцию, обратить внимание на «других людей в классе», двигаться по направлению к этим людям.

Движение — это очень широкий процесс; он пересекается с другими процессами.

Движение также составляет основу «подвижной логики», которая описана в моей книге «Water Logic»\*. В логике воды мы наблюдаем естественное течение мыслей от одной идеи к другой. При более целенаправленном процессе движения мы ищем различные способы передвижения от одной идеи к другой.

*«В каком направлении мы собираемся двигаться?»*

*«Какие существуют альтернативы?»*

*«Как мы можем оттолкнуться от этой провокации?»*

*«Что будет потом?»*

*«Какая идея приходит в голову?»*

Можно сказать, что весь процесс мышления — это попытка начать движение в нужном направлении, используя для этого различные средства.

## МЕТОДИКИ

В этой главе я собираюсь рассмотреть две методики, на которые время от времени буду ссылаться в последующем изложении. Вам необязательно знать эти методики — можете не обращать внимания на мои ссылки на них, когда будете встречать их в тексте. Книга будет понятна и без них.

Я включил их, потому что многие из тех, кто читал мои предыдущие работы по мышлению, захотят узнать, как знакомые им методики вписываются в новую книгу.

Однако процесс увязывания знаний может сбить с толку тех читателей, которые ничего не знают об этих методиках. Они разнервничаются и запутаются, встретив ссылку, которая им непонятна. Поэтому я еще раз опишу эти методики, чтобы читатели были готовы к моим ссылкам. Но при желании на них можно не обращать внимания.

Вполне возможно, что, заинтересовавшись ссылками, некоторые захотят поближе познакомиться с этими материалами.

Начиная с этого места вы можете пропустить оставшуюся часть главы и просто не обращать внимания

\* Water Logic, Viking, 1993; Penguin Books, 1994.

на все последующие ссылки, которые вам будут непонятны. Это не уменьшит пользу, которую вы получите от данной книги.

## ШЕСТЬ МЫСЛИТЕЛЬНЫХ ШЛЯП

Это очень простая и эффективная методика, которую можно использовать в школах и различных учреждениях. Существует множество причин, почему эта методика была так широко принята.

1. Она является альтернативой традиционной западной дискуссии, где стороны являются противниками.
2. Ее можно применять во многих культурах, которые не приемлют западного способа ведения дискуссии.
3. Она более творческая и конструктивная, чем традиционная дискуссия.
4. Она более энергичная (по данным компьютерных исследований, она сокращает время проведения встреч на 75 процентов).
5. Она выявляет в людях все лучшее, что в них есть.
6. Она позволяет думающему человеку обдумывать все по порядку и тщательно, вместо того чтобы пытаться жонглировать всеми аспектами мышления сразу.
7. Она абстрагирует мышление от эго и политики.

8. Она реализует «параллельное» мышление, необходимое для создания пути вперед, когда традиционные «ячейки» больше неадекватны.
9. Ее очень легко выучить и использовать.
10. Она практична.

Сейчас по всему миру есть сертифицированные наставники, которые учат методике шести шляп. Например, Питер и Линда Лоу из Сингапура обучили ей 3000 людей за очень короткий промежуток времени. Существуют также специальные курсы для школьников.

Суть этой методики в том, что существует *шесть воображаемых мыслительных шляп*. Их можно использовать только по одной. Когда используется одна шляпа, то ее надевают все в группе. Это означает, что все думают параллельно в одном направлении, только о предмете обсуждения, а не о том, что сказал предыдущий выступающий.

### Белая шляпа

Представьте чистый лист бумаги и компьютерную распечатку. Белая шляпа обозначает исключительное концентрирование на информации. Какая информация доступна? Какая информация требуется? Какой информации недостает? Каким образом можно получить недостающую информацию?

Вся информация излагается параллельно, даже несмотря на противоречивость. Качество информации может варьироваться от веских фактов до сплетен или мнений.

## Красная шляпа

Представьте огонь и ощутите тепло. Красная шляпа позволяет свободно выражать чувства, интуицию, подозрения и эмоции без извинений и объяснений. Красная шляпа позволяет человеку выразить его чувства по теме, обсуждаемой в данный момент времени (позже чувства могут поменяться). Не должны делаться попытки оправдать или объяснить свои чувства. Чувства существуют и могут допускаться в дискуссии в том случае, если они проявляются как чувства, а не маскируются логикой. Интуиция может основываться на большом опыте в данной сфере и таким образом оказаться очень ценной.

## Черная шляпа

Представьте мантии судей, которые обычно черного цвета. Черная шляпа обозначает *осторожность* и не дает нам поступать опасно, разрушительно или неконструктивно. Черная шляпа направлена на оценку риска и критическое мышление: почему что-то не вписывается в нашу политику, стратегию, ресурсы и т. д.

Черная шляпа самая полезная, но, к сожалению, с ней легко переусердствовать. Еда нужна для здоровья, а переизбыток вредно. И проблема здесь не в еде, а в том, кто ее поглощает. Тенденция переусердствовать с черной шляпой исходит от Великой тройки, где Сократ считал, что отрицания вполне достаточно, чтобы в конце концов всплыла истина. Некоторые считают, что вполне достаточно быть негативным.

## Желтая шляпа

Подумайте о солнце и оптимизме. Желтая шляпа — это *логика и позитивный взгляд на вещи*. Надев желтую шляпу, мыслитель пытается найти ценности и выгоды, а также представить, как можно реализовать идею и применить ее на практике.

Желтая шляпа труднее черной и требует больших усилий. Наш мозг естественно настроен на выискивание недостатков и того, что не в порядке. Чтобы избежать ошибок и опасности, мы должны быть всегда настороже, и поэтому требуются определенные усилия, чтобы носить желтую шляпу. Но эти усилия часто вознаграждаются — внезапно удается увидеть ценности и достоинства, которые мы никогда раньше не замечали. Без желтой шляпы невозможна никакая творческая деятельность, так как мы не сможем увидеть преимущества неожиданно появившейся идеи.

## Зеленая шляпа

Подумайте о вегетации, энергии, ветвях, побегах и т. д. Зеленая шляпа — творческая; надев ее, мы выдвигаем различные альтернативы, ищем новые идеи, изменяем и приспособливаем их. Мы создаем возможности и используем провокации и движение для создания новых идей.

Зеленая шляпа также подразумевает действие и открывает нам возможности. Она продуктивна и изобретательна. На этом этапе мы думаем только о возможностях, которые потом надо будет развить и проверить.

## Синяя шляпа

Представьте голубое небо и пространство. Синяя шляпа обозначает контроль и имеет отношение к управлению мыслительным процессом. Ее можно сравнить с дирижером, управляющим оркестром и добивающимся отличной игры музыкантов, или с инспектором манежа в цирке, который делает все, чтобы не было неразберихи и все шло своим чередом.

Синяя шляпа связана с определением проблемы и направлением мыслей. А также она отвечает за результаты, заключения, резюме и последовательность умозаключений. Она даже устанавливает очередность применения других шляп и следит за строгим выполнением правил методики шести шляп. Синяя шляпа организует мыслительный процесс.

## ПРИМЕНЕНИЕ ШЛЯП

Существует два способа применения шляп.

Любую из шляп можно использовать самостоятельно на встречах или дискуссиях, чтобы настроиться на определенный тип мышления на определенный отрезок времени. Например, в какой-то момент возникла потребность в поиске дальнейших альтернатив. Руководитель встречи просит собравшихся «подумать три минуты в зеленой шляпе». Это помогает направить мышление членов группы, так как в течение этого времени каждый из них пытается найти новые альтернативы. По окончании трех минут дискуссия возоб-

новляется. Позже, когда возникает необходимость рассмотреть предложения по дальнейшим действиям, руководитель просит всех «подумать три минуты в черной шляпе». В течение трех минут каждый пытается сконцентрироваться на опасностях и потенциальных проблемах предложения.

При таком использовании шляпы становятся символами, позволяющими вызвать особый тип параллельного мышления. Каждый думает параллельно, вместо того чтобы направлять свои мысли против других.

При последовательном применении шляп они используются одна за другой. Эта последовательность может быть оговорена перед встречей или определяется в процессе. Во втором случае выбирается сначала первая шляпа, и когда этот этап пройден, используется вторая. Для групп, не обладающих достаточным опытом, гораздо лучше использовать предварительную договоренность о последовательности, чтобы избежать длинных споров по поводу того, какую шляпу надо использовать следующей.

Не существует какой-то определенной последовательности, в которой можно использовать шляпы. Она меняется в зависимости от ситуации, а также от направления мышления участников встречи. Существуют общие ориентиры, которым обучают на специальных тренерских курсах. Чаще всего начинают и заканчивают синей шляпой, а остальные уже распределяют в середине.

## МЫСЛИТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА CoRT

Эта программа была создана для непосредственного обучения мышлению в рамках школьной программы. У нас уже двадцатилетний стаж использования данной программы, которая сейчас широко применяется во всем мире (Канада, США, Мексика, Венесуэла, Великобритания, Ирландия, Италия, Южная Африка, Малайзия, Сингапур, Австралия и Новая Зеландия). Она может быть обязательной как на территории всей страны, как, например, в Венесуэле, так и в отдельных школах. В Малайзии научные школы MARA используют эту программу уже в течение десяти лет.

Суть данной мыслительной программы — это *использование* приемов: непосредственный метод обучения мышлению. Студенты применяют эти приемы на практике в различных коротких мыслительных задачах. Используя прием, они вырабатывают навык, который можно потом применять в любых ситуациях. Студенты часто берут эти приемы домой, чтобы помочь родителям принимать решения и строить планы. Именно эта возможность переносить приемы делает их особенно важными.

Лучшее исследование по применению программы CoRT было сделано профессором Джоном Эдвардсом в Университете Джеймса Кука, Квинсленд, Австралия.

Эта программа создавалась как простая и практичная. Учителя могут легко научиться ее преподавать, и студентам она очень нравится. Наверное, это объяс-

няется тем, что обычно программа обучения редко предлагает что-нибудь позволяющее свободно мыслить.

Программа CoRT разделена на шесть секций, каждая из которых связана с одним аспектом мышления. Каждая секция рассчитана на десять уроков.

CoRT 1 — широта

CoRT 2 — организация

CoRT 3 — взаимодействие

CoRT 4 — творчество

CoRT 5 — информация и чувства

CoRT 6 — действие

CoRT 1 содержит основные «направляющие внимание» приемы восприятия, которые сейчас очень широко используются. Каждый прием имеет название, чтобы его можно было осознанно выучить и применить. Эти названия выбраны не случайно, и начинаются с той же буквы, что и процесс, к которому они относятся. Выделяют следующие основные приемы:

ПМИ — Плюс, Минус и Интерес. Обратите внимание сначала на плюсы, потом на минусы и, наконец, на интерес. В результате получается беглая оценка.

РВФ — Рассмотрите Все Факторы. Что нам надо взять на заметку, когда мы о чем-то думаем? Какие факторы здесь задействованы?

ПиР — Направляет внимание на Последствия и Результаты действия. Это помогает сделать прогноз

на будущее, что может произойти потом. Здесь может потребоваться применение различных временных шкал.

ЦУЗ — Какие Цели, Устремления, Задачи? Что мы пытаемся сделать? Чего мы пытаемся достичь? Куда мы движемся?

ППВ — Приоритеты Первостепенной Важности. Обратите внимание на то, что действительно имеет значение. Не все одинаково значимо. Каковы приоритеты?

АВВ — Альтернативы, Возможности и Выбор. Какие есть новые альтернативы? Какие возможности? Какой выбор?

ВДЛ — Взгляды Других Людей. Какие люди вовлечены в это? Какие у них мнения?

Приемы используются точно и прямо. Существует определенный способ направления внимания в определенном направлении.

*«Здесь выполним ПМИ».*

*«Давайте начнем с РВФ».*

*«Что такое ЦУЗ?»*

*«Настало время для АВВ».*

Все это может показаться несколько искусственным, но этот метод срабатывает. Мышление иногда можно намеренно сделать искусственным и целенаправленным, иначе мы принимаем все как должное и полагаем, что выполняем определенные действия, хотя в действительности делаем совсем не то. Многие пытаются следить за последовательностью действий, но опыты показывают, что целенаправленная просьба

посмотреть на последовательность с установкой ПиР приводит к лучшим результатам. Внимание надо целенаправленно направлять. Очень многие считают себя хорошими мыслителями, хотя на самом деле таковыми не являются.



## К Куда я хочу идти?

Я собираюсь к родственникам  
К чему?  
К этой цели  
К концу недели

Предлог к подразумевает место назначения и цель. Существует что-то, по направлению к чему мы движемся и куда хотим добраться.

Первый этап мышления связан с целью.

- «Какова цель моего мышления?»
- «Чего я надеюсь достичь в результате мышления?»
- «О чем я думаю?»

Символ первого этапа изображает пунктирную линию, означающую, что мы знаем направление. Но мы должны двинуться к месту назначения с того места, где мы сейчас находимся. И жирная линия показывает наше движение в нужном направлении.

Первый этап связан с целью, устремлением и задачей нашего мышления. Какова задача? На что мы нацеливаемся?

В методике шести шляп синяя шляпа используется для определения цели мышления и для предложения различных альтернативных определений этой цели.

В мыслительной программе CoRT прием ЦУЗ используется для определения целей, установок и задач. Ученик может попросить «сделать ЦУЗ на этом этапе». Интересно, что ученики младших классов (от шести до девяти лет) часто испытывают трудность с ЦУЗ, так как им кажется, что их деятельность управляется кем-то еще: «Я делаю что-то, потому что мне говорят это делать»; «Я делаю что-то, так как я должен это делать». Только позже ученики начинают чувствовать себя свободнее при определении своих целей и задач. Прием ЦУЗ относится к цели в общем и обычно к действиям или поведению.

К сожалению, люди постоянно считают, что цель мышления всегда очевидна, так как они знают, о чем думают.

Однако за многие годы обучения мышлению я обнаружил, что очень редко люди могут четко определить свою цель. Это именно та часть мышления, с которой обычно хуже всего справляются. И четкое определение цели мышления может облегчить его процесс и сделать мышление гораздо более эффективным. Не зная точно, куда хотите идти, вы вряд ли туда попадете. И не настраивайтесь на то, что первый этап мышления очень прост и очевиден.



## МЫСЛИТЕЛЬНОЕ ДЕЙСТВИЕ

Какие операции можно сделать с целью мышления?

### Дать определение

Напишите цель своего мышления, даже если вам и кажется, что она очевидна.

«Именно сейчас цель моего мышления...»

Написав цель, посмотрите, хорошо ли она звучит. Иногда просто определение цели может привести вас к желанию поменять ее.

### Изменение определения

Как я уже сказал, после того как вы написали цель, у вас может возникнуть желание изменить ее.

«Какое еще я могу дать определение этой цели?»

### Альтернативные определения

Попытки изменить формулировку цели могут быстро привести вас к альтернативным определениям вашей цели; это параллельные определения с уже измененной целью. Изменение определения действительно означает другой способ выражения одной и той же цели. На практике они настолько переплетаются, что бесполезно пытаться их разделить.



## Более конкретное определение

Вы можете двигаться от очень абстрактной цели к гораздо более конкретной.

«Я хочу быть счастливым» может превратиться в «Я хочу хорошо провести эти выходные».

Это процесс рефокусирования. Вместо того чтобы фокусировать внимание на абстрактной цели, вы становитесь более конкретными.

## Более абстрактное определение

Вы можете двигаться в обратном направлении, от конкретной цели к более абстрактной.

«Мне нужно немного клея, чтобы скрепить эти два деревянных бруска» может превратиться в «Мне нужно каким-то образом скрепить эти два деревянных бруска».

Иногда вам хочется расширить фокус или, наоборот, сузить его. В примере с соединением двух деревянных брусков вы будете искать клей, гвозди или что-нибудь другое. Вы можете захотеть путешествовать в каком-то направлении, но в конце концов вам все равно придется идти, ехать на автобусе или вести машину.

## Разделение

Очень часто может возникать желание разбить общую цель на более конкретные, чтобы легче было их достичь.

Например, цель «Я хочу подумать об отпуске» можно разбить на:

*«Я хочу подумать, когда могу взять отпуск».*

*«Я хочу подумать, сколько я могу потратить на него денег».*

*«Я хочу подумать, какой отпуск я хочу».*

*«Я хочу посмотреть, какие есть предложения».*

*«Я хочу подумать о планировании этого отпуска».*

Каждая из этих целей становится отдельной *подзадачей*. Мы обычно вынуждены разбивать цели таким образом и можем делать это даже не думая. Однако будет более эффективно, если вы подумаете над этим сознательно, так как в таком случае вы ничего не упустите.

В некоторых случаях такое разбивание цели на более мелкие может относиться к анализу.

*«Каковы составляющие того, чего я хочу достичь? Могу ли я взяться за выполнение каждой из них в отдельности?»*

## Изменения

В ходе обдумывания вы можете решить изменить цель своего мышления, так как изначальное определение цели может показаться слишком абстрактным или слишком конкретным. Очень важно проводить эти изменения постоянно, осознавая то, что вы это действительно делаете.

Лишь плохой мыслитель позволяет своим мыслям утекать от поставленной цели в каком-то другом направлении. Мыслители с творческим воображением



обычно заканчивают тем, что думают о чем угодно, но только не о поставленной цели. В спорах одна или другая сторона очень часто отходит от темы обсуждения, лишь бы только высказать то, что ей хочется высказать. В дискуссиях очень редко придерживаются темы, с которой начали, и очень скоро начинают говорить о самых различных, не связанных с этой темой вещах.

*«До сих пор это было целью моего обдумывания... но сейчас я изменил эту цель на...»*

Когда вы начинаете думать о проблеме, то для вас может стать очевидным, что изначальная цель слишком узка, и вы решите изменить ее. Но не забудьте сообщить об этом себе или другим.

## «Правильное» определение

Во многих книгах по принятию решений особо подчеркивается важность нахождения и применения "правильного" определения проблемы. Как только вы найдете «правильное» определение, решение проблемы придет очень быстро. Это звучит неплохо, но довольно нечестно.

Дело в том, что вы сможете найти «правильное» определение только после того, как решите проблему. Тогда вы оглянетесь назад и скажете: «Если бы я определил проблему таким образом, то решение нашлось бы».

Не существует никакого магического способа нахождения «правильного» определения — но мы можем поискать его. Мы можем пытаться подбирать раз-

личные определения, пока не обнаружим то, которое покажется нам наиболее многообещающим. А можно использовать несколько определений проблемы.

Давайте рассмотрим следующую ситуацию. Сосед очень громко включает музыку по ночам. Это раздражает вас и не дает уснуть. Как в данном случае определить проблему? Как мы можем определить цель мышления?

*«Что я могу сделать, чтобы мой сосед прекратил слушать громкую музыку по ночам?»*

*«Может быть, я могу воспользоваться чьей-либо помощью, чтобы прекратить это безобразие?»*

*«Как мне сделать так, чтобы мой сосед слушал ту музыку, которая мне нравится?»*

*«Могу ли я как-то полюбить ту музыку, которую он слушает?»*

*«Могу ли я сделать что-нибудь, что позволило бы мне не слышать музыки, даже если он ее и слушает?»*

*«Как мне перестать волноваться из-за того, что мой сосед слушает громкую музыку?»*

*«Как бы мне проучить своего соседа?»*

Каждое из этих высказываний может стать определением цели. Они все связаны с одной проблемой, но различные определения могут привести к различным решениям.

- Если вы не хотите расстраиваться по этому поводу, вам надо принимать транквилизаторы.
- Если вы не хотите слушать музыку, то заткните уши.
- Если вы хотите проучить вашего соседа, то можете сами слушать музыку очень громко.



- Если хотите прибегнуть к чьей-либо помощи, то можете объединиться с другими соседями или вызвать полицию.
- Если вы хотите, чтобы сосед слушал ту музыку, которая нравится вам, то просто дайте ему свой компакт-диск с музыкой, которая вам нравится.

Как вы уже заметили, каждое из этих определений проблемы также является «способом» подхода к этой проблеме. Вы можете классифицировать эти подходы следующим образом:

1. Остановить музыку.
2. Сменить музыку.
3. Не слышать музыки.
4. Не обращать внимания на музыку.

Каждая из этих проблем довольно существенна (как же нам с этим быть?), но все они являются подходами к общей проблеме.

А сейчас я подошел к части, которую иногда называю «веер концепций».

## ВЕЕР КОНЦЕПЦИЙ

На правой стороне листа бумаги записывается конечная цель нашего мышления. Мы смотрим, какие идеи, определения или подходы могут привести нас к этой цели, и потом начинаем рассматривать каждую из них как направление и определять, какие альтернативные идеи или пути могут нас туда привести.



Возьмем, к примеру, проблему транспортных пробок в городах. К этой проблеме могут быть различные подходы:

1. Уменьшить количество транспортных средств.
2. Улучшить передвижение транспорта на существующих дорогах.
3. Увеличить пространство для передвижения.

Каждый из этих подходов сейчас становится самостоятельной «целью мышления». Как же нам уменьшить количество транспорта?

Мы можем добиться этого различными способами:

1. Создавать водителям препятствия.
2. Отменить определенные виды транспортных средств.
3. Обеспечить альтернативными транспортными средствами, способными перевозить большое количество людей (автобусы и т. д.).
4. Премировать водителей, которые стараются держаться за пределами города.

Затем мы пытаемся подойти к каждой из этих альтернатив как к цели нашего мышления. Каким образом можно создавать препятствия водителям?

Этого можно добиться несколькими способами:

1. Штрафовать их за передвижение в пределах города.
2. Не предоставлять им парковочные места.
3. Назначить большие штрафы с отбуксировкой за парковку в неразрешенных местах.



4. Неудобные улицы с односторонним движением, которые делают передвижение менее гибким.

После этого мы можем посмотреть, как реализовать каждый из этих пунктов.

Благодаря вееру концепций можно вернуться назад и изменить цель мышления.

## КОНЕЧНАЯ ЦЕЛЬ

Иногда приходится работать в противоположном направлении. Мы определили для себя цель, но эта цель не конечная — она является всего лишь одним из подходов веера концепций. Допустим, вас попросили решить проблему транспортных пробок в городах и вы сразу стали думать о том, как уменьшить количество транспорта. Вас могут спросить, какова ваша конечная цель? Она может быть «справиться с транспортными пробками в городах».

Есть прекрасный способ добраться до конечной цели — это вопрос «почему?». Когда спрашивают: «Почему вы хотите уменьшить количество транспорта?» — то ответ обычно звучит так: «Чтобы справиться с проблемой транспортных пробок».

Я тогда задаю вопрос: «А какая конечная цель? Уменьшение количества транспорта — это лишь один из подходов к этой цели».

Конечно, так можно спрашивать до бесконечности. Почему вы хотите справиться с проблемой транспортных пробок? Чтобы дела шли лучше. А почему

вы хотите, чтобы дела шли лучше? Для экономического процветания страны. А почему вы так озабочены экономическим процветанием страны и т. д.?

В этом процессе таится определенная опасность — вы можете отойти от решаемой проблемы и удариться в глобальную проблему улучшения мира.

Я помню случай, когда мне надо было открыть бутылку вина, но у меня не оказалось под рукой штопора. На тот момент целью моего мышления было: как достать пробку из бутылки? Я попробовал различные подходы, но все они были безрезультатны. Затем я немного изменил проблему: как мне вынуть пробку из горлышка бутылки? Это привело меня к попыткам пропихнуть пробку внутрь бутылки. Но этот маневр тоже не удался. Тогда я вернулся к конечной цели: как мне достать вино из бутылки? И тут, используя шило, я прокрутил в пробке отверстие и налил через него вино.

Есть одна довольно известная история, когда люди в одном здании стали жаловаться на то, что их лифт очень медленно ездит. Ремонт лифта стоил очень дорого, и тогда приняли очень простое и не требующее огромных затрат решение. Внутри лифта повесили зеркала. Люди перестали жаловаться — все время у них уходило на разглядывание себя и других.

Это хороший пример нестандартного мышления, но успех решения зависит от того, какова реальная проблема. Если проблема состояла в том, что «лифты медленно ездили», то с помощью зеркал действительно ее можно было решить. Но если из-за медленного движения лифта страдала производительность, то зерка-



ла оказались бы бесполезными. Решение с зеркалами могло бы даже ухудшить ситуацию. Зная, что лифты ходят медленно, работники меньше ездили на лифтах, а перестав замечать медлительность лифтов, они стали чаще на них ездить и производительность снизилась еще больше.

Я часто рассказываю историю с будильником, произошедшую со мной в Пенсильвании. Мне надо было встать в половине пятого утра, чтобы ехать в Лос-Анджелес и там сесть на самолет в Торонто. Я завел будильник на половину пятого и поставил его на тумбочку рядом с кроватью. В половине пятого я проснулся от звонка будильника и потянулся, чтобы выключить его и не разбудить соседей в такой ранний час. Но все мои попытки выключить его оказались безрезультатными. Звон продолжался. Я уже было собирался окунуть свой будильник в таз с водой, когда вдруг заметил, что звонил не будильник, а мои часы, которые я тоже завел, но потом совсем забыл про них.

До этого я определил проблему так: каким образом мне выключить будильник? Но теперь, оглядываясь назад, я понимаю, что проблема заключалась в том, как прекратить этот трезвон.

## ПОДХОД «СОБАЧЬЯ НОГА»

Так называется подход, когда мы идем не к цели, а в другом направлении, достигая новой позиции. Стартуя с нее, мы можем очень легко достичь цели. Этот

тип мышления довольно сложен — приходится постоянно оценивать ценность мышления: ведет оно к поставленной цели или нет.

Мне когда-то рассказывали об одном очень удачливом торговце офисными копировальными машинами. В первый раз заключая сделку с крупным партнером, он намеренно допускал ошибку. Это казалось абсурдным и абсолютно не соответствовало представлению о том, что ему надо было делать, — ошибка могла произвести очень неблагоприятное впечатление.

Но в действительности оказалось, что эта стратегия была очень успешной. Клиент был настолько потрясен тем, как быстро и эффективно исправлялась эта ошибка, что делал заказ. Делая заказ, клиент был заинтересован в последующем обслуживании и поддержке, и, допуская ошибку, продавец демонстрировал ему свои возможности.

Рассказывают историю об ирландце, который, когда турист спросил у него дорогу к памятнику, ответил: «Если бы я шел туда, то не с этого места». Это был блестящий логический ответ, который показывает, что то место, где мы сейчас находимся, возможно, не лучшее для достижения цели. Следовательно, мы можем двигаться в другом направлении и потом оттуда найти более легкий путь к цели. Это и есть подход «собачья нога».

Итак, используем следующее определение цели мышления: как нам попасть туда, откуда будет проще достичь конечной цели? Эта позиция становится чем-то вроде подзадачи. Но проблема состоит в том, что если промежуточная позиция находится в сторо-



не от конечной цели, то найти ее не так-то просто, и поэтому необходимо тщательно искать точку, с которой будет легче сделать следующий шаг.

Я хотел показать в этой главе, что мы можем найти «нужное» направление, но никогда не можем быть уверены в том, что нашли его. Главное — быть гибкими и попытаться найти новые определения и альтернативы. Мы можем двигаться вверх и вниз по веревке концепций. Все это является частью мыслительного процесса. И дело не в том, что сначала вы получаете проблему, а потом начинаете думать, как ее решить. Нужно проделать немалую мыслительную работу, прежде чем приступить к поиску конечной точки. Время, потраченное на обдумывание на этом этапе, никогда не будет потрачено впустую. Если вы направитесь не в том направлении, то потеряете гораздо больше времени и усилий.

## ОГРАНИЧЕНИЯ И МОДИФИКАЦИИ

Это довольно сложный момент.

*«Я хочу подумать об отпуске».*

Это кажется очень простым определением цели мышления. Но так ли оно просто? Или за ним скрывается множество факторов и предположений?

Собирается ли человек думать о «любом» отпуске или только о том варианте, который подойдет ему по деньгам и по времени? Собирается ли он рассматривать в качестве варианта кругосветное путешествие на

дорогом лайнере стоимостью 25 000 долларов и продолжительностью три месяца?

Следует ли нам рассматривать эти факторы как само собой разумеющиеся? В случае с отпуском будет излишним предположить, что отпуск должен соответствовать денежным и временным возможностям того, кто о нем думает. Но данный вопрос гораздо глубже.

Должны ли мы считать ограничения и модификации частью процесса определения проблемы?

Должно ли правительство говорить: «Мы хотим найти пути увеличения доходов» или «Мы хотим найти такие пути увеличения доходов, которые не понизили бы наш рейтинг»?

Интересно, что эти модификации и ограничения должны присутствовать на любом из первых четырех этапов мышления.

1. Модификации и ограничения могут рассматриваться на этапе К, или цели. Здесь мы используем их как часть определения цели мышления.

*«Я хочу подумать об отпуске в рамках моего бюджета и определенного отрезка времени».*

Это очень похоже на письменные инструкции дизайнеру. Представьте, что дизайнеру сказали, что магазин, который ему необходимо спроектировать, должен соответствовать определенной сумме, создавать определенное впечатление, отвечать определенным строительным стандартам, быть смелым и оригинальным, обеспечивать широкий просмотр витрины, быть элегантным и т. д. Архитектору также выдадут письменные инструкции, по которым он должен ра-



ботать. Как видите, нет ничего странного в том, чтобы ставить ограничения и модификации как часть определения цели мышления.

2. Иногда факторы и рассмотрение вступают на информационном уровне (этап УЧ). На этом этапе мы ищем информацию, и здесь рассматриваются такие факторы, как бюджет, предпочтения и время.

Именно на этом этапе дизайнер магазина оценивает различные материалы. В письменных инструкциях невозможно сказать, что «фасад должен быть из мрамора и стоить в пределах 30 тысяч долларов». Этап информации может показать, что это невозможно, так как здесь надо выбирать либо мрамор, либо стоимость. В таком случае дизайнеру пришлось бы вернуться к заказчику и попросить изменить инструкции.

Тот, кто думает об отпуске, на этом этапе может заняться ограничениями, связанными с бюджетом и временем.

3. Думая творчески, мы на начальном этапе не подключаем ограничители, а ищем идеи во всех направлениях. Когда идеи найдены, то на этапе ПРО вступают ограничители и модификации, чтобы придать этим идеям форму и сделать их применимыми и практичными. И тот, кто думает об отпуске, может мечтать о кругосветном круизе, но потом он вынужден будет искать какие-то более дешевые поездки. Но если время и бюджет играют определенную роль при определении

цели, тогда человек никогда не стал бы рассматривать круиз как возможный вариант.

Использование ограничений и оценок только на этом этапе означает большую мыслительную работу. Здесь открываются новые идеи, но они еще не приобретают приемлемой формы.

4. Наконец, ограничения и модификации могут применяться на этапе **ТАК**. Это этап, который обрабатывает результаты **ПРО** (этапа возможностей) и придает ему форму, готовую к употреблению. Все суждения, модификации происходят на этой стадии.

Таким образом, ограничители и модификаторы могут быть использованы как часть процесса оценки.

*«Этот отпуск слишком дорогой. Надо отказаться от этой идеи».*

*«Этот отпуск требует больше времени, чем я могу себе позволить. Надо вычеркнуть этот вариант».*

Желая, чтобы кто-нибудь купил вам красную ручку, вы скажете: «Пожалуйста, достаньте для меня красную ручку» или «Принесите мне все цветные ручки», — и когда вам их принесут, отвергнете все не красные? Кажется вполне очевидным, что первый метод с конкретизацией определенной потребности гораздо более эффективен, чем второй, когда желание конкретизируется только при вынесении решения.

Однако здесь есть и другой аспект. Столкнувшись с большим выбором ручек, вы можете вдруг осознать, что вам хочется зеленую ручку, а не красную. И у вас



никогда не появилось бы такой возможности, если бы вы изначально сказали, что хотите красную ручку.

Если нам понятно, что ограничения и модификации могут производиться на любом из первых четырех этапов мышления, то как поступать на практике?

Существуют определенные указания:

1. Если вас интересуют новые творческие идеи, тогда не используйте ограничители и модификаторы при определении цели.
2. Если вас не интересуют новые идеи или у вас нет на это времени, используйте ограничители и модификаторы при определении цели, но не переборщите.
3. Ограничители и модификаторы всегда должны быть доступны на этапе информации (этап УЧ). Вы должны внимательно их рассмотреть, если собираетесь их игнорировать на следующей стадии мышления. Не нужно совсем отметать их в сторону.
4. На этапе оценки **ТАК** можно использовать ограничители и модификаторы, чтобы получить в результате практичную идею. В то же время вы должны спросить себя, действительно ли они настолько важны для вас на этом этапе?

## ПРОБЛЕМЫ

У меня большая проблема со словом «проблема».

Очень много людей считает, что мышление связано исключительно с решением проблем. Мышление долж-



но использоваться только при решении проблем. Для чего же еще нам думать? Поэтому мышление ассоциируется у нас с неприятностями и трудностями, и многие не любят саму идею «мышления». Они считают это трудным, тяжелым занятием, так как это связано с проблемами. И если нет проблем, то нет и необходимости думать.

Североамериканская привычка называть любое мышление «решением проблем» еще более ухудшает ситуацию. Можно объяснить, почему так происходит. Есть что-то желаемое, и неясно, как его получить. Следовательно, у нас есть проблема, которую надо решить. По-моему, это очень широкое использование слова «проблема», одновременно очень ограничительное и опасное, обычно приводящее к тому, что мы думаем только о проблемах, связанных с недостатками. Когнитивные психологи также виноваты в неправильном истолковании слова «проблема», и в результате они стали изучать решение проблем, считая, что изучают мышление в более широком смысле. Тогда человека следует назвать решающим проблемы созданием, что является абсолютной чепухой, заглушающей все творческие, конструктивные и игровые инстинкты, действительно помогающие человеческому прогрессу.

В западных организациях слово «улучшение» обычно означает избавление от недостатков, дефектов, препятствий, жалоб и проблем. Есть что-то «неправильное», и мы должны сделать его правильным. Существует очень известная и довольно опасная поговорка: «Пока не поломалось, не чини». Это опасно, так как



вы обращаете внимание только на проблемы и теряете время на их решение, оставаясь в результате на исходном уровне. А за это время ваши конкуренты улучшают то, что не является проблемой, оставляя вас далеко позади.

В основном это наваждение с проблемами объясняется той Великой тройкой, заложившей традиции западного мышления. Сократ старался показывать, что неправильно, и поэтому у нас сильно развито критическое мышление. Несомненно, это полезно, так как решение проблем ведет к улучшению. Но опасность в том, что мы так поглощены проблемами, что пренебрегаем творческими и созидательными аспектами мышления.

Нужно сказать, что существуют довольно практические причины для нашей одержимости проблемами.

1. Проблема — это как головная боль или камешек у вас в туфлях; вы знаете о ее присутствии, так как она дает о себе знать. Но в противоположность ей творческая способность никогда не дает о себе знать — вы должны вытащить ее на поверхность, дав ей определение.
2. Очень часто вы «вынуждены» думать о проблемах. И здесь дело не в выборе. Если у вашей машины проколется шина, то вам придется что-то с этим делать. Как и в случае с крышей, которая протекает, или когда сковородку вдруг охватывает пламя. Практически все остальные типы мышления являются необязательными. К ним не

прибегают или используют только после того, как уделили внимание проблеме. В делах срочное предпочитается важному, и поэтому много времени тратится на урегулирование срочных дел и очень мало времени остается на действительно важные дела.

3. Наверное, главная практическая причина, почему мы настолько одержимы проблемами, заключается в том, что решение проблемы дает «реальную», видимую и предсказуемую пользу. Вынув камешек из туфли, вы знаете, какая будет польза, как и в случае, когда решите проблему с протекающей крышей или почините свой принтер. Что касается других типов мышления, то здесь польза необязательна, обобщенна или неочевидна. Если у вас возникла творческая идея, то вы не знаете, какую пользу она вам принесет, будет ли она практичной, можно ли ее легко применить, понравится ли она другим и т. д. Напротив, все с удовольствием воспримут и будут готовы применить решение проблемы. И именно эта немедленная выгода делает решение проблем таким привлекательным.
4. Общая картина мира говорит нам, что все хорошо и станет даже лучше в процессе эволюции. Материально-технического обеспечения достаточно. Все остальное разрушительно, рискованно и способно вывести из душевного равновесия. Все удовлетворены. Делайте то, что вы делаете, и продолжайте делать это. Проблемы надо решать, так как они мешают.

Именно поэтому люди верят, как их учили, что мышление связано только с решением проблем.

Хочу еще раз подчеркнуть: я ничего не имею против решения проблем. Это очень ценная и эффективная часть мышления, и у меня нет ни малейшего желания показывать, что здесь что-то не так. Я лишь против веры в то, что мышление связано с решением проблем, что мы должны использовать его лишь для решения проблем. И я считаю, что именно эти заблуждения очень опасны.

В этом вопросе мое отношение точно такое же, как к традиционному мышлению и вкладу Великой тройки. Я ничего не имею против критического и аналитического мышления. Оно замечательно и играет ключевую роль в мышлении, но это только часть всего процесса, и я против убеждения, что этого достаточно.

Я хотел бы вспомнить аналогию, к которой прибежал ранее. Я говорил, что ничего не имею против задних колес машины — они замечательны, но их одних недостаточно.

Другая аналогия касается еды. Человек нуждается в ней, но переедание создает проблемы здоровью, и это вина того, кто переедает, а не самой еды. Таким образом, в своей одержимости критическим мышлением и решением проблем виноваты мы сами, а не процессы.

В то время как Запад был занят решением проблем и устранением дефектов, японское мышление (не находившееся под влиянием Великой тройки) уделяло внимание не проблемам, а просто хорошим вещам и старалось сделать их еще лучше. Сейчас Запад тоже

пытается выработать у себя такую привычку, делая акцент на «качестве». Но только качества недостаточно — нам нужно и творчество. Постоянное улучшение одной и той же вещи может быть недостаточным, когда есть более важные занятия.

Чтобы показать громадное разнообразие различных мыслительных ситуаций, ниже я приведу примеры некоторых из них.

## РАЗЛИЧНЫЕ МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ СИТУАЦИИ

Приведенный ниже список мыслительных ситуаций ни в коем случае не является исчерпывающим. Многие читатели легко смогут дополнить этот список своими ситуациями, которые я, возможно, упустил. Цель этого списка — высказать предположение, что определение цели мышления может быть очень различным, в зависимости от того, что мы хотим сделать, и от типа мыслительной ситуации.

В любом случае ключевой вопрос состоит в следующем:

- Что Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ НА ВЫХОДЕ?

Четкий ответ на этот вопрос ведет к определению цели мышления.



## Проблема

Я использую это слово в его «простом» смысле. Есть проблема. Есть неудачная попытка. Есть дефект. Есть отклонение от того, что должно быть. Что-то не так. Возникает боль. Возникает опасность. Есть вмешательство в то, что мы хотели бы сделать. Наверное, существует препятствие, которое надо преодолеть. Весьма возможно, что нам надо преодолеть какую-то брешь. Вероятно, что-то стоит у нас на пути.

Если говорить в целом, то существует что-то, что надо исправить. Нам хотелось бы избавиться от проблемы, точно так же как больному человеку от своей болезни. Мы хотим устранить вмешательство этой проблемы, убрать барьер или препятствие, возникшее в результате этой проблемы.

*Вмешивающийся* тип проблемы отличается от *препятствующего* — первый имеет отношение к нашему нормальному поведению, а второй пытается загородить тропинку, по которой мы хотим идти. Однако оба типа являются препятствиями, без которых желательно обойтись.

*«Я не могу уехать, так как мне не с кем оставить кота».*

*«Громкая музыка моего соседа мешает мне спать ночью».*

*«Транспортные пробки в городах становятся просто ужасными».*

*«Наши поставщики повысили цены».*

*«Профсоюзы грозят объявить забастовку».*

*«Количество уличных преступлений возрастает».*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ НАЙТИ РЕШЕНИЕ ЭТОЙ ПРОБЛЕМЫ.

## Задача

Задача — это то, что мы хотим сделать. Мы можем поставить себе задачу сами; это может сделать кто-то другой.

Некоторые люди, одержимые проблемами, говорят о поиске проблем, когда имеют в виду определение задачи. Задача — это лишь то, что мы хотим делать.

Когда в результате вызова от одного очень известного математика я поставил перед собой задачу изобрести простую игру, это была задача, которую я поставил себе сам.

Очень часто мы вполне довольны нашим каждодневным существованием — нам всего достаточно, мы не ставим перед собой никаких задач. Мы не ставим перед собой смелых задач, так как их наверняка будет сложно решить. Обретая все большую уверенность в своем мышлении и творчестве, мы получаем желание ставить смелые цели.

*«Я хочу научиться говорить по-китайски».*

*«Я хочу составить список самых творческих людей этого города в области рекламы».*

*«Я хотел бы придумать что-нибудь, что побудило бы женщин пить больше пива».*

*«Я хочу основать дом для бездомных подростков».*

*«Я хочу создать самую лучшую таможенную службу для авиалиний».*

*«Я хочу найти новый способ приготовления капусты».*

- Я ХОЧУ НАЙТИ СПОСОБ РЕШЕНИЯ ЭТОЙ ЗАДАЧИ.



## Достижение мечты

Мечта — это особый вид задачи; она появляется у вас в голове, или вы постепенно ее создаете. Судя по определению, мечту невозможно реализовать.

Относясь к мечте как к отговорке ничегонеделания или компенсации за что-нибудь, вы никогда ее не достигнете.

Однако не вижу причины, почему время от времени мы не должны прилагать мыслительные усилия для достижения этой мечты.

У моего друга когда-то была мечта дирижировать оркестром, исполняющим симфонию Малера, но он не был музыкантом. Однако он поставил перед собой цель реализовать эту мечту и добился своего, став дирижером именно этой симфонии.

*«У меня есть мечта — в один прекрасный день стать доктором».*

*«Я мечтаю соответствовать моде, рассчитанной на худых».*

*«У меня есть мечта — играть на центральном корте в Уимблдоне».*

*«Я мечтаю стать очень богатым».*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ВЫРАБОТАТЬ ШАГИ К РЕАЛИЗАЦИИ ЭТОЙ МЕЧТЫ.

## Изобретение

Изобретение тоже является специальной формой задачи. Изобретатель ставит перед собой задачу изобрести что-нибудь, что несло бы определенную функцию. Существуют, однако, и другие аспекты.

Изобретателю нужно найти сферу, где его изобретение было бы нужным или приносило прибыль. Очень часто самым важным достижением изобретателя является нахождение области применения. Изобретатель стеллажа «Уоркмэйт» для компании «Блэк и Дэкер» получил миллионы долларов в качестве авторского гонорара. Его достижение состояло в том, что он обратил внимание не на инструменты, изготавливаемые компанией «Блэк и Дэкер», а на то, где они могут использоваться.

Каждому изобретателю предстоит пройти несколько этапов.

1. Обдумывание того, где и как изобретение может принести прибыль.
2. Просчет того, как этого достичь.
3. Просчет того, как сделать это наиболее практично.
4. Защита изобретения.
5. Внедрение или убеждение кого-нибудь внедрить изобретение.

Все эти пункты могут сами по себе стать задачами. Изобретение — классический пример самоопределяемой задачи.



- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ ИЗОБРЕТЕНИЕ, КОТОРОЕ БУДЕТ НЕСТИ ОПРЕДЕЛЕННУЮ ФУНКЦИЮ.

## Дизайн

Дизайн тоже является формой задачи. Вы ставите себе задачу создать что-нибудь, чего еще нет. Правда, в дизайне приходится сталкиваться с различными проблемами (непрочность материала, цены, проблемы окружающей среды и т. д.), но конечная цель — это создать что-нибудь.

Вы можете сами поставить себе задачу, либо кто-нибудь даст вам письменные инструкции.

Даже при классическом решении проблем вам может понадобиться использование дизайна. Там, где проблему нельзя решить определением и удалением причины, вам может понадобиться «смоделировать решение».

*«Нам нужно придумать способ сбора мусора».*

*«Нам нужно создать улучшенный вариант парламентской системы».*

*«Я хочу разработать одежду для путешествий для деловых администраторов».*

*«Я хочу разработать зал для съездов, который можно было бы использовать и для других целей».*

*«Я хочу разработать безопасную игрушку для маленьких детей».*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ ЗАДАННЫЙ ДИЗАЙН.

## УЛУЧШЕНИЕ В НАМЕЧЕННОМ НАПРАВЛЕНИИ

*«Я хочу ускорить этот процесс».*

*«Я хочу упростить анкеты».*

*«Я хочу сделать эту операцию более безопасной».*

*«Я хочу снизить расход энергии, необходимой для этой операции».*

*«Я хочу, чтобы персонал был более приветливым с покупателями».*

*«Я хочу укрепить это сочленение».*

Там, где указано направление улучшения (скорость, простота, снижение цен и т. д.), оно представляет собой смесь задачи, дизайна и даже решения проблемы. Иногда существует проблема, которую надо преодолеть; чаще всего все вроде бы неплохо, но мы «считаем», что существуют лучшие способы. Затем мы должны определить, что мы имеем в виду, говоря «лучшие способы». У нас теперь появилось направление, в котором мы можем работать. Как мне туда попасть? Как мне достичь этого?

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ НАЙТИ СПОСОБ УЛУЧШЕНИЯ ВЕЩЕЙ В ОПРЕДЕЛЕННОМ НАПРАВЛЕНИИ.

### Переговоры

Обдумывание происходит не только во время переговоров, но и до них. Чего я хочу добиться в результате этих переговоров? Чего я надеюсь достичь? Какие позиции я не могу сдать?



Это обдумывание является предварительным этапом переговоров.

В перерывах переговоров обдумываются такие моменты, как: насколько далеко мы продвинулись; что мы думаем по поводу этого предложения; какова наша позиция сейчас.

Существует также и заключительный этап, когда приходят к каким-то выводам, убеждаются в том, что все согласны с этим, делают оговорки и т. д.

Есть люди, относящиеся к переговорам как к проблеме, препятствию, которое надо каким-то образом попытаться обойти. Как мы можем избавиться от этой сложности?

Некоторые рассматривают переговоры как разновидность дискуссии, где происходит настоящее сражение и побеждает тот, кто сильнее.

Для некоторых людей переговоры являются процессом планирования. Какие существуют точки зрения и взгляды? Какие различия в ценностях, потребностях и страхах? Как можно спланировать что-нибудь такое, что привело бы к результату, удовлетворяющему обе стороны (победитель—победитель). При таком условии переговоры действительно становятся планированием.

*«Можем ли мы найти выход, удовлетворяющий обе стороны?»*

*«В чем отличие наших позиций в этом вопросе?»*

*«У нас всех различные опасения, каким образом нам их преодолеть?»*

*«Давайте попробуем определить ценности каждой из сторон».*

*«Мы собираемся изменить планирование».*

Контракт — это форма спланированного соглашения. Обе стороны хотят двигаться вперед, и поэтому им важно спланировать что-то отвечающее ценностям обеих сторон.

Существует такая форма переговоров, когда обе стороны никогда не встречаются. Каждая сторона «планирует» вариант, подходящий для обеих сторон, и потом судья выбирает из них самый приемлемый. В этом случае нет никаких споров, никаких «за» и «против» или реакций на высказывания противоположной стороны. Здесь ударение ставится на планирование «наиболее приемлемого». Если одна сторона поведет себя неосмотрительно, тогда принимается вариант, предложенный другой стороной. Если обе стороны пытаются найти компромиссный вариант, то здесь нет большой разницы, чей проект будет принят.

Благодаря новой тенденции делать акцент на АСР (альтернативную спорную резолюцию) пытаются перенести приемы из оппонентских судов в область планирования.

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ ТО, ЧТО БУДЕТ ПРИЕМЛЕМО ДЛЯ ОБЕИХ СТОРОН.

### Получите эту информацию

Здесь цель мышления заключается в том, чтобы получить определенную информацию. В каком-то смысле это становится «информационной задачей». Каким образом нам получить требуемую информацию?

Эта информация может быть получена в результате маркетингового анализа или исследования. Здесь мо-



жет пригодиться опрос общественного мнения или просто расспрос людей. При поиске информации можно подключить и творчество.

Любой детектив, расследующий дело, имеет перед собой *информационную задачу*. Кто совершил преступление? Какие есть доказательства? Пытаясь собрать нужную информацию, детектив может пройти через этап «открытого» поиска информации. Какую информацию, любого вида, я могу получить?

При этом типе мышления очень важно помнить, что определенной целью мышления в данном случае является сбор информации. Что потом делать с этой информацией, уже не входит в цель мышления.

*«Каким образом нам найти тех, кто читает эти книги?»*

*«Нам нужна информация о торговцах наркотиками в этом районе».*

*«Какая деловая обстановка сейчас в Венгрии?»*

*«Нам нужна информация о родственных патентах в этой области».*

*«Мы ищем информацию об эффекте, производимом пестицидами на окружающую среду».*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ ОПРЕДЕЛЕННУЮ ИНФОРМАЦИЮ.

### Выполнение задачи

Это не то же самое, что определение задачи и обдумывание того, как ее выполнить. В данном случае сама задача и способ ее выполнения уже определены, и осталось только ее реализовать.

Почему для выполнения задачи требуется мышление? Если задача довольно обыденная или была разложена на мелкие детали, то мышление может потребоваться только в случае возникновения проблем. Но если задача была определена в общем и не знакома вам, то придется посидеть и подумать, как ее лучше выполнить.

Мышление может отвечать и за организацию процесса: что делать прежде всего. Также мышление ориентировано на поиск лучшего или более простого способа выполнения чего-либо или на поиски нескольких способов выполнения чего-либо, что уже упоминалось как цель.

*«Как мы организуем запуск этого продукта 21 ноября в Лондоне?»*

*«Какой самый простой способ посетить все магазины, продающие жесткие диски в этом районе?»*

*«Как мне рассадить всех гостей на обеде? Некоторые не хотят сидеть друг с другом».*

*«Мне надо провести школьные соревнования в среду. Как мне лучше всего это сделать?»*

*«Рецепт был довольно прост, но такого конечного результата я не ожидал. Как мне исправить это?»*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ НАЙТИ ЭФФЕКТИВНЫЙ СПОСОБ ВЫПОЛНЕНИЯ ПОСТАВЛЕННОЙ ЗАДАЧИ.

## План

Написание плана является очень важной частью мышления. Все сложное требует составления плана. Это могут быть как планы на далекое будущее, так и



планы на следующие школьные каникулы и даже планы на один вечер. Можно запланировать построить просторный тематический парк. Для этого могут понадобиться планы архитекторов и планы поставщиков, связанные с поставкой того, что потребуется.

Планирование требует много проектирующего мышления — заглядывания в будущее и предвосхищения того, что может быть не так. Это также беглое просматривание планов и продумывание того, что может произойти. Здесь существует сильная потребность в информации, а также очень важна организация мышления.

Планирование также выступает как один из множества типов мышления. Вы можете планировать, каким образом выполнить задачу, даже после того, как были выбраны методы ее осуществления. Вам, может, даже придется планировать, каким образом обеспечить реализацию решения проблемы или как поступить с новой творческой идеей.

Планирование основывается на этапах и на времени. Какие шаги должны быть предприняты и когда?

*«Как нам спланировать этот переезд на новое место?»*

*«Как нам спланировать демонстрацию против строительства новой дороги?»*

*«Каким образом мы собираемся взять этот сад под свой контроль?»*

*«Каким образом мы можем спланировать доставку избирателей из отдаленных мест?»*

*«Как нам спланировать расписание для летнего лагеря?»*

*«Каким образом нам перегнать эту компанию?»*

*«Как нам спланировать эту экспедицию?»*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ ПЛАН...



## Организация

Понятия «план» и «организация» очень тесно переплетаются, так как планирование — это частный случай организации.

Характерной чертой *организации* мышления является то, что все составные части находятся вместе. Здесь нет неизвестных, которые могут быть при творческом мышлении, решении проблем и достижении поставленных задач. Как найти самый лучший способ, чтобы сложить эти кусочки вместе?

Мы можем перепробовать все возможные варианты и потом выбрать лучший, но это займет очень много времени. Поэтому надо ставить «задачи» и «ограничения», а потом пытаться работать с ними, чтобы облегчить себе задание.

Так же как и при планировании, здесь есть потребность в *проективном* мышлении. Надо представить и нарисовать в уме то, что может случиться с каждым предлагаемым вариантом.

Обычно нужно иметь в уме четкую картину приоритетов. Что важнее: впустить как можно больше людей на автомобильную стоянку или разрешить скоростной выезд со стоянки?

Целью мышления в определенный момент может быть не только организовывать, но и помнить «цель» этой организации.

Например, кажется вполне логичным, если в супермаркете все товары были бы подписаны и рассортированы по полкам так, что покупателю потребовалось минимум времени, чтобы найти то, что ему нужно.

Но исследования показывают, что около 80 процентов покупок в супермаркетах США делаются импульсивно. Таким образом, если не совсем ясно, где что находится, покупатель ходит по магазину и делает больше покупок.

С другой стороны, хорошая организация кассового обслуживания привлечет в магазин гораздо больше покупателей. То же относится и к ситуации со стоянкой.

*«Каким образом нам организовать рождественскую вечеринку в офисе?»*

*«Организация перевозки багажа в аэропортах требует более пристального внимания».*

*«Как нам организовать выставку книг в этом книжном магазине?»*

*«Система ведения картотеки требует другой организации».*

*«Каким образом нам переделать станочную линию с этими новыми автоматическими сварочными аппаратами?»*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ УЗНАТЬ, КАКИМ СПОСОБОМ ЭТО МОЖНО ОРГАНИЗОВАТЬ.

## Выбор

Альтернативы могут быть просто предложены вам, и тогда приходится делать выбор. Это может быть выбор блюд в ресторане, работы, цвета машины, которую вы хотите купить, или даже выбор между двумя ревнивыми поклонниками.

А иногда вы сами ставите перед собой альтернативы и потом вынуждены выбирать одну из них. В та-

ких случаях будьте очень осторожны при анализе нескольких альтернатив. Не довольствуйтесь только теми очевидными, которые сразу придут вам в голову. Творческая генерация альтернатив является очень важной частью процесса выбора.

Выбор — это очень важная часть мыслительного процесса. Альтернативы создаются на этапе **ПРО**, а на этапе **ТАК** из них делается выбор. Сейчас мы рассматриваем ситуации, где выбор является главной целью мышления.

Каждый выбор требует проецирования и предугадывания будущего. Желтая и черная шляпы требуют оценочного мышления. Существует потребность в четком определении потребностей, ценностей и приоритетов. Чего необходимо достичь на стадии выбора?

*«Нам нужно выбрать одно место из этих двух для проведения отпуска».*

*«Нам нужно выбрать цвет для окраски стен в этой комнате».*

*«Нам нужно выбрать один из этих дизайнов логотипа для нашей фирмы».*

*«Ты должен выбрать, какая игрушка тебе больше нравится».*

*«Нам надо выбрать одного из этих двух претендентов на место исполнительного директора».*

*«Вам нужно выбрать день для выступления».*

Выбор переносит нас от «возможностей» к реальности повседневной жизни и потребностям.

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ СДЕЛАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ВЫБОР МЕЖДУ ЭТИМИ ДВУМЯ АЛЬТЕРНАТИВАМИ.



## Решение

Решение — разновидность выбора, а выбор — разновидность решения, так как в обоих случаях применяются практически одни и те же виды мышления. Однако в случае с принятием решения очень важным фактором является то, что его надо принять незамедлительно. Можно ли считать, что отказ от принятия решения тоже своего рода решение?

В целом выбор обычно влияет на нас, а решение в основном влияет на других людей, хотя это и не доказано логически. Можно найти случаи, когда выбор влияет на других, а решения — только на нас самих.

Выбирают обычно среди альтернатив; решения же связаны с тем, пойти в этом направлении или нет.

При выборах, приоритетах и ценностях надо всегда проанализировать цель решения и его возможные последствия.

*«Мы должны принять решение относительно того, закрыть нам этот завод или нет».*

*«Мы должны решить, кого включить в список гостей на нашу свадьбу».*

*«Мы принимаем это предложение?»*

*«Хочет ли кто-нибудь из присутствующих поехать покататься на водных лыжах сегодня днем?»*

*«Так мы пришли к какому-нибудь решению по поводу внедрения этой рекламной кампании?»*

*«Приняли ли мы решение, касающееся этого плана?»*

*«Вы собираетесь продать дом?»*

Принимая решение, очень важно четко представлять, на каком основании вы его принимаете, чтобы,

если спустя некоторое время у вас появятся сомнения по поводу правильности принятия данного решения, вы смогли вернуться к причинам, побудившим вас его принять.

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ ПО ЭТОМУ ВОПРОСУ.

## Суждение

*«Мне нужно оценить это».*

*«Мне нужно оценить это предложение».*

*«Это эпидемия или нет?»*

*«Стоит ли нам поднимать цены?»*

*«Вы думаете, это было намеренно?»*

*«Она хорошо справляется со своими обязанностями начальницы?»*

*«Что вы думаете по поводу моды этого сезона?»*

*«Как это на вкус?»*

*«Можно пить это вино?»*

Суждение — это очень широкая мыслительная операция. Так же как выбор и решение, оценка происходит на этапе мышления **ТАК**. Мы оцениваем результат, полученный на этапе **ПРО**, и решаем, что с ним делать: принять, развить или отложить (на какое-то время или навсегда). Суждением можно назвать и саму мыслительную ситуацию.

Суждение также может означать узнавание и идентификацию. Это действительно эпидемия? Это действительно болезнь легионеров? В таких случаях существуют характеристики и критерии, помогающие нам принимать решение.



Бывают случаи, когда суждение связано с мнением, базирующимся на твердых принципах. Например: законно это или нет? В других случаях оно может быть более субъективным: она хорошо справляется со своими обязанностями; привлекателен ли дизайн? Среди таких субъективных суждений можно выделить пять групп:

1. Сомнений нет: это плохо, ужасно и от этого надо отказаться.
2. Многое говорит против этого.
3. Нейтрально: адекватно.
4. Здесь есть и свои плюсы.
5. Определенно хорошее, замечательное; надо это выбрать.

Существует суждение, выносимое под черной и желтой шляпами, когда мы пытаемся вычислить выгодные или трудные моменты. Здесь оценка детализирована. В конце мы смотрим на список и выносим окончательное суждение. Процесс принятия решения делать что-нибудь или нет также включает суждение. В данном случае рассматриваются последствия совершения действия или его несовершения.

Суждение может быть объективным и основываться на фактах или субъективным и основываться на чувствах (как в красной шляпе) и мнениях. Впишется этот человек в группу или нет?

Процесс оценивания не всегда приводит к решению. Он приводит к суждению, играющему потом определенную роль в принятии решения.

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ СОСТАВИТЬ СУЖДЕНИЕ ПО ЭТОМУ ВОПРОСУ.

## Общение

Когда общение происходит довольно постоянно и в порядке вещей, то нам не надо особенно думать о нем. Мы, наверное, слишком часто считаем, что это в порядке вещей.

То, как мы сообщаем информацию, играет очень большую роль. Сообщение может быть неясным, расплывчатым или смазанным, и в таком случае у тех, кто принимает его, могут возникнуть определенные трудности или им придется приложить дополнительные усилия, чтобы разобраться в сказанном. В качестве классического примера можно привести налоговые формы. Сюда же относятся и инструкции по использованию электронного оборудования. Обычно они написаны так непонятно, потому что пишутся людьми, разбирающимися в этом приборе, для кого все кажется вполне очевидным. Но у тех, кто только что купил этот прибор, ситуация абсолютно противоположная.

Неясное общение может создать неверное впечатление, нанести урон или горе. При правильном общении надо избегать не только опасности произвести плохое впечатление, но и пытаться отслеживать и исправлять неправильные впечатления, которые могут возникнуть.

При общении должно создаваться впечатление простоты, открытости, честности и откровенности.

Эта задача включает также дизайн и творчество, так как иногда возникают определенные проблемы, с которыми нужно справиться.



*«Как нам сообщить рабочим об увольнении?»*

*«Как нам сказать ему, что он провалился на экзамене?»*

*«Здесь действительно есть что-то новое и интересное. Как нам сообщить это?»*

*«Как нам рассказать о риске для здоровья, связанном с курением?»*

*«Каким образом нам изложить инструкции по использованию этого нового гостера?»*

*«Как нам сообщить о том, что он покидает свой пост из-за того, что его попросили сделать это?»*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ НАЙТИ ХОРОШИЙ СПОСОБ, КАК СООБЩИТЬ ЭТО.

## Исследование

Это очень общий и обширный тип цели мышления. Вы просто хотите исследовать данную область, и у вас нет другой цели, кроме как узнать о ней как можно больше. Иногда могут быть еще какие-нибудь задние мысли, но сейчас вы просто исследуете.

Исследование и сбор информации происходят на этапе мышления УЧ. Но исследование может быть и общей целью мышления. Исследователь, приземлившийся на Луне или исследующий отдаленные уголки Новой Гвинеи, имеет перед собой цель — найти как можно больше нового.

Переключив свое внимание на посторонние мысли и цели, вы тут же снизите ценность исследования как такового, так как сейчас вы замечаете только те вещи, которые могут быть ценными для вашей посторонней цели. Истинный исследователь занимается тем, что

находится в поле исследования, а не тем, что соответствует только его целям.

*«Я хочу получить информацию об организации туристического отдыха во Франции».*

*«Я хочу исследовать возможности начать бизнес в Китае».*

*«Пожалуйста, посмотрите на рыболовную промышленность в холодных водах».*

*«Исследуйте всю область творчества».*

*«Узнайте о провинциальных деятелях искусства».*

Описанная ранее мыслительная ситуация отвечала требованиям получить конкретную информацию. Это была разновидность задачи, которую надо было выполнить. Исследование намного более обширно, так как нам нужна вся информация по этой области исследования. Вполне очевидно, что надо указать область исследования, так как невозможно искать информацию обо всем.

Определение области исследования может быть таким узким, что разница между «исследованием» и «информационной задачей» будет очень незначительна. На практике исследование открыто и не ограничивает ваши поиски. А информационная задача определяет то, что вы должны искать.

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПРОВЕСТИ ТЩАТЕЛЬНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ ЭТОЙ ОБЛАСТИ.



## Общее улучшение

«Мыслительные ситуации», упоминаемые ранее, описывали улучшение в определенном направлении: сделать что-то быстрее, проще, дешевле и т. д. В данном случае улучшение носит обобщенный характер. Нам просто надо улучшение, но мы не указываем конкретное направление и не знаем, каким оно может быть.

Вполне очевидно, что можно рассматривать общее улучшение как серию конкретных улучшений. Мы можем выделить несколько направлений, а потом добиваться улучшений в каждом из них. Это приведет к серии упражнений, направленных на решение проблем.

Общее улучшение более творческое и более открытое. Мы даже точно не знаем, что может получиться в результате. Улучшение может быть в таком направлении, о котором мы даже не подозревали. Женщины стали пить больше пива, когда в барах улучшили состояние женских туалетов. Ни один маркетинговый служащий не смог бы предложить такой способ для решения этой проблемы.

Общее улучшение основывается на мнении: что бы мы ни сделали, это не всегда будет сделано самым лучшим способом. Данная ситуация рассматривается не как проблема, а как творческое упражнение. Какие идеи могут при этом возникнуть? Потом идеи рассматриваются, чтобы определить, как, где и в каком случае они могут привести к улучшению. Но прежде всего должны возникнуть сами идеи.

- «Как нам сделать процесс еды более интересным?»
- «Как нам улучшить газеты?»
- «Улучшите программы новостей на телевидении».
- «Улучшите внешний вид машин».
- «Улучшите витрины супермаркетов».
- «Я хочу улучшить форму полицейских».
- «Я хочу найти идеи по улучшению этой посудомоечной машины».
- «Улучшите общение в доме».
- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ УЛУЧШЕНИЕ В ОПРЕДЕЛЕННОЙ ОБЛАСТИ.

## Возможность

Многим людям говорили, что любую проблему можно превратить в прекрасную возможность. Но мы больше заинтересованы в решении проблем, а не в поиске возможностей. Очень немногие действительно садятся и думают о возможностях. Если возможность очевидна, то мы можем ее использовать, но это не то же самое, что активный поиск возможностей.

Отсутствие интереса к возможностям объясняется двумя причинами. Возможность означает риск и временные затраты, а мы не любим ни того, ни другого. Мы также привыкли к привычному положению вещей и вполне удовлетворены тем, что есть, и у нас нет ни малейшего желания что-либо изменять.

Компании должны искать возможности постоянно, но, насколько я могу судить, они этого не делают. Они больше заинтересованы в решении проблем, а не в поиске возможностей.



Мы можем искать возможности или создавать их. Начать нужно с выявления сильных сторон и хороших качеств и посмотреть, как они могут быть использованы. Или можно начать с рынка или мира и посмотреть, какие там открываются возможности. На практике надо начинать с обеих сторон.

Поиск возможностей — это всегда открытый процесс, так как мы не знаем, куда в конце концов попадем. Например, у нас есть конкретная задача: «Каким образом нам продать кондитерские изделия в бывшем Советском Союзе?» Возможность в данном случае можно определить так: «Где еще мы можем продать кондитерские изделия?» или «Что еще мы можем предпринять с нашей возможностью производить кондитерские изделия?»

При поиске возможностей мы часто нуждаемся в определенных рамках для направления внимания. Я привел примеры таких рамок в своей книге «Создай себе удачу».

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ НАЙТИ НЕСКОЛЬКО ВОЗМОЖНОСТЕЙ В ЭТОЙ ОБЛАСТИ.

## Изменение (подумай об этом)

Что-то изменилось — в мире, на рынке или в правилах. Мы хотим подумать об этом изменении. Каким образом оно влияет на нас? Какие возможности открываются?

Обычно мы начинаем думать об изменении, только если оно создает нам проблему или каким-то образом влияет на нас. В таком случае цель мышления — целенаправленное изучение изменения, и упор делает-

ся на возможности. Каждое изменение является источником возможностей для тех, кто обращает внимание прежде всего на них. После изменения все уже становится не таким, как было до него.

Никого не заставляют думать об изменениях таким открытым способом, но вы можете сами прийти к нему.

*«Какой эффект произведет это изменение?»*

*«Какие возможности откроет это новое правило?»*

*«Каким образом открытие туннеля под Ла-Маншем повлияет на планы путешественников?»*

*«Электрификация железнодорожной линии до этого места вызовет некоторые изменения. Каким образом мы можем извлечь выгоду из этих изменений?»*

*«Большие компании увольняют людей. Какие возможности это открывает для нас?»*

*«Североамериканская свободная торговая ассоциация уже основана. Давайте подумаем об этом».*

*«Все дети ушли из школы. К чему это приведет?»*

- Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ НЕСКОЛЬКО ИДЕЙ В РЕЗУЛЬТАТЕ ЭТИХ ИЗМЕНЕНИЙ.

### **Умиротворенность, оживленность и счастье**

Мы можем настроить свои мысли в направлении умиротворенности, оживленности или счастья. Обычно мы пытаемся получить как можно больше этого всего или увеличить наслаждение ими. Мы можем постараться приносить их в свою жизнь.

Это тип мышления, включающий как задачу, так и дизайн. Если мы опасаемся барьеров, воздвигнутых



между нами и этими желаемыми целями, то может возникнуть проблема.

Для этого типа мышления характерна очень абстрактная цель или направление. Очень сложно поставить себе целью «счастье». Мы можем подумать о различных ситуациях или вещах, способных осчастливить нас, а потом смотрим, могут ли эти ситуации действительно принести нам счастье.

Нет абсолютно никакого вреда в том, чтобы думать о таких абстрактных целях. Просто в результате вы выработаете возможности, проработаете их и оцените.

*«Я хочу думать о счастье».*

*«Я хочу больше оживления в своей жизни».*

*«Я хочу обрести больше покоя».*

*«Почему я не могу быть счастливее?»*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ ИДЕИ, КОТОРЫЕ ПОМОГУТ МНЕ БЫТЬ СЧАСТЛИВЕЕ, СПОКОЙНЕЕ, ОЖИВЛЕННЕЕ И Т. Д.

### **Справляйтесь с переменами**

Это не то же самое, что исследование изменений, о котором мы говорили раньше. Здесь весь вопрос состоит в том, чтобы адаптироваться, измениться и справиться с переменами, влияющими на вас и на организацию. Некоторые трудности и проблемы могут быть очевидными, а другие проявятся только через какое-то время. Произошло какое-то разрушение. Исчезло прежнее равновесие. А возможно, нужно уменьшить риск.

Мы можем предугадать некоторые последствия изменений, поэтому можем подготовиться к тому, чтобы лучше справиться с переменами. Все это требует

мышления, так же как в случае неожиданно появившейся трудности.

Этот тип мышления приспособляющийся, способный включать специфические проблемы. Здесь большую роль играет дизайн, и присутствует потребность в творческом мышлении. Часто подключается планирование. Если хотите удержаться на доске для серфинга, надо постоянно приспособливаться.

*«Как нам справиться с этой новой угрозой конкурентов?»*

*«Уход на пенсию — это большая перемена в жизни, и к ней надо уметь приспособиться».*

*«Оказаться безработным — это большая перемена.*

*Нам надо подумать о том, как с этим справиться».*

*«Эта травма спины означает, что мне придется обучиться другой работе».*

*«Громадные поставки игрушек из Китая нанесли нам большой удар».*

*«Рынок изменился. Сейчас нет маленьких предприятий, только большие, и если вы не смогли попасть к ним, то вы прогорели. Они расплющат вас в лепешку».*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ СТРАТЕГИЮ, КОТОРАЯ ПОМОЖЕТ МНЕ СПРАВИТЬСЯ С ПЕРЕМЕНАМИ.

## Сформулируйте мечту

Если мечта сформулирована, то следующим этапом будет «обдумывание задачи», которая поможет реализовать ее.

Но откуда берутся мечты? Как они формулируются?

Вполне оправданна цель мышления, посвященная формулировке мечты или смелой задачи. Сложность



состоит в том, чтобы избежать урезания мечты, пытаться сделать ее более достижимой. С другой стороны, если мечта остается полностью туманной и несформированной, то она так и останется мечтой, а не чем-то реально достижимым. Вы можете пожелать сформулировать мечту, которую и не собираетесь реализовывать, просто для того, чтобы взбодриться. Это намеренный выбор.

Формулировка мечты напоминает формулирование задачи или письменных инструкций. Вложите в нее то, что бы вы хотели.

*«Я хочу подумать об идеальном жизненном стиле».*

*«Я хочу выделить характеристики идеального бизнеса для себя».*

*«Чего я хочу от жизни?»*

*«Какой я вижу свою свадьбу?»*

*«Кто может быть идеальным посетителем?»*

*«В каком месте лучше всего жить? Какими характеристиками оно должно обладать?»*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ХОРОШО СФОРМУЛИРОВАТЬ МЕЧТУ (ЗАДАЧУ ИЛИ ПИСЬМЕННЫЕ УКАЗАНИЯ).

## Инициатива

В процессе жизни мы можем реагировать на проблемы и возможности по мере того, как они возникают, а можем время от времени сами проявлять инициативу.

Иногда молодые люди смело отправляются в дальние края. Они не знают точно, что собираются там делать, но тем не менее выживают и иногда преуспевают.



Иногда инициатива требует смелости, но не очень большой. Вы можете подумать над инициативой, чтобы уменьшить риск, или даже приготовить «подстраховку» на случай, если она не сработает. Инициативы обычно требуют тяжелого труда, так как невозможно просто дрейфовать по обычному пути.

Иногда, проявляя инициативу, вам нужно самому предпринимать определенные шаги на протяжении всего пути. Иногда инициативу нужно переключить в другое русло и потом продолжить двигаться.

Вы можете захотеть взять на себя инициативу, потому что ничего не происходит, просто скучно или вас что-то привлекло. Иногда можно очень четко представлять, куда вы направляетесь, и инициатива становится детальным планом. Проявляя инициативу, смотрите, что происходит, обдумывайте это и только потом продвигайтесь вперед.

*«Если вы хотите получить работу, вам надо проявить некоторую инициативу».*

*«Ничего не происходит — мы должны попытаться проявить какую-нибудь инициативу».*

*«На рынке все очень спокойно. Какие инициативы мы можем предпринять?»*

*«Если ты сидишь дома, то у тебя нет возможности встречаться с другими людьми. Тебе нужно проявить немного инициативы».*

*«Давайте попытаемся подумать, какие здесь можно проявить инициативы».*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ, ЧТОБЫ У МЕНЯ ПОЯВИЛИСЬ ИНИЦИАТИВЫ.



## Вывод, обзор и резюме

Этап мышления ТАК обычно заканчивается выводом, обзором или резюме. Вывод является неотъемлемой частью каждого мыслительного процесса. Даже если вывод гласит: «По этому вопросу нельзя прийти к соглашению и найти какие-нибудь практические шаги по продвижению вперед», — это все же вывод.

Бывают случаи, когда конечной целью мышления является создание вывода. Целью встречи может быть запись сделанных выводов, дискуссии или стадии в происходящем процессе. Для этого может потребоваться очень сложное мышление — необходимо осветить весь вопрос и в то же время свести его к нескольким основным моментам. Это напоминает процесс перегонки.

Иногда действительно нет вывода, и мышление направляется на его поиски. Тогда это становится задачей или процессом проектирования.

Резюмирующее мышление относится к этому типу. Иногда вам может захотеться сесть и проанализировать ситуацию. Что происходит? Что было достигнуто? Какие есть изменения? Какие проблемы? Что произойдет потом?

*«К каким выводам мы пришли после обдумывания этого вопроса в течение нескольких недель?»*

*«Я хочу свести все решения вместе и получить один окончательный вывод».*

*«Какой по вашему мнению вывод нашей дискуссии?»*

*«Мы должны проверить, где находимся в настоящий момент».*

*«Не могли бы вы подготовить отчет о вложениях на Дальнем Востоке?»*

*«Давайте суммируем все то, о нем мы с вами думали».*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ ВЫВОДЫ (РЕЗЮМЕ, ОБЗОР).

## Фокусирование на нейтральной области

Это практически обратная сторона решения проблем или достижения поставленных задач. У нас нет никакой идеи, куда мы направляемся и чем все это закончится. Мы даже не имеем представления, почему мы вообще об этом думаем. Однако это тоже важная часть мышления.

Мы обычно склонны думать только о тех вещах, где в результате мышления можем получить выгоду. Этим объясняется привлекательность решения проблем и достижения поставленных целей.

При нейтральном мышлении мы просто произвольно концентрируемся на какой-то области и думаем о ней, не зная, будет нам от этого какая-то польза или нет. Мы применяем здесь творчество, чтобы генерировать новые идеи, потом эти идеи просматриваются на предмет наличия в них какой-то потенциальной пользы. И если мы видим какую-нибудь пользу, то стараемся развить идеи и сделать их по возможности практическими.

Многие вещи остаются неизменными только потому, что они никогда не причиняли никому проблем и поэтому не привлекали к себе внимания. Изобретатели очень часто выигрывают, думая о том, о чем не хотят думать другие.



Вы можете выбрать в качестве предмета для размышления кончик стержня шариковой ручки, выступающий на несколько миллиметров. Почему? Потому что вам так хочется, и другого объяснения здесь нет. Вы можете нацелить свое внимание на то место, где вы расписываетесь на чеке. Почему именно там? Потому что вам так хочется.

Если вам не придут в голову какие-нибудь интересные идеи, то все, что вы потеряете, — это немного времени. Но зато вы потренируете свои творческие мыслительные навыки и разовьете в себе привычку прекращать думать обо всем и ни о чем.

*«Я хочу подумать о форме светодиффузоров».*

*«Я хочу подумать о том, как чашечка стоит на блюде».*

*«Мне хочется подумать о том, как платят проценты по банковскому займу».*

*«Я хочу поразмышлять о газетных заголовках».*

*«Давайте попробуем уделить немного творческого внимания сиденьям в автобусах».*

*«Давайте подумаем о том, какие могут быть скидки в супермаркетах».*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ НЕСКОЛЬКО НОВЫХ ИДЕЙ В КАКОЙ-ТО ОБЛАСТИ.

## Творчество на чистом листе бумаги

Это немного напоминает фокусирование на нейтральной области, так как здесь нет проблемы, нет задачи и нет видимых выгод. Все, что у вас есть, — это «чистый лист бумаги», и вас просят проявить свое творчество.

Это может быть создание нового логотипа, написание песни или изобретение детской игрушки.

Не совсем точно будет сказать, что здесь нет цели, так как цель фокусирования на нейтральной области и творчества на чистом листе бумаги заключается в получении новых ценных идей. Несомненно, это является целью — но очень общей фоновой целью, и здесь нет конкретных письменных инструкций.

В действительности различие между творчеством на чистом листе бумаги и фокусированием на нейтральной области заключается в том, что в первом случае вас специально просят найти новые идеи. Во втором случае цель вы выбираете сами, даже если нет никакой причины выбирать ее. В обоих случаях творческий процесс полностью открыт. Позже мы рассмотрим некоторые приемы для работы с такими открытыми ситуациями.

*«Я хочу найти абсолютно новый дизайн флакона для духов».*

*«Подумайте о подарке для кого-нибудь, у кого есть все».*

*«Придумайте новую награду за достижения».*

*«Смоделируйте новую игру для взрослых».*

*«Я хочу придумать что-нибудь новое для продажи жевательной резинки».*

*«Давайте смоделируем новый банковский сервис».*

- я хочу получить новые идеи, отвечающие конкретной цели.

## Объяснение

В данном случае вы стараетесь узнать, почему что-то произошло или происходит, причину проблемы. Может быть, вы ищете основной научный принцип



или явление. А возможно, вы детектив, расследующий преступление или распутывающий мошенничество. Может быть, вы молодой человек, мучающийся в догадках, почему его бросила девушка.

Для того чтобы все это узнать, надо собрать информацию, сделать предположения или выдвинуть гипотезы. После того как это сделано, вы собираете дальнейшую информацию, чтобы поддержать или опровергнуть эти гипотезы. В науке разрабатывают эксперименты, и вам очень важно научиться использовать эти гипотезы, но не попасть к ним в ловушку, когда вы начинаете видеть только то, что вам позволяет та или иная гипотеза.

*«Что здесь произошло?»*

*«Мы пытаемся разобраться в том, кто совершил это преступление».*

*«Почему молодые женщины чаще, чем молодые мужчины, начинают курить».*

*«Каково объяснение перенагрева в этом месте?»*

*«Каким образом пропал этот груз?»*

*«Что заставило ее в это поверить?»*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ ОБЪЯСНЕНИЕ.

## Смотря в будущее

Есть люди, которые занимаются тем, что смотрят в будущее. Люди хотят знать, какие произойдут изменения, какие возникнут возможности или препятствия. Если вы занимаетесь долгосрочным планированием, то вам нужно иметь какое-то представление о том, каким будет мир в будущем. Другим людям тоже хочется заглянуть в будущее, чтобы принять решение.

Многие вещи могут быть предсказаны исходя из тенденций настоящего. Новорожденные повзрослеют, дети вырастут. Автоматизация на рабочих местах будет расти. Люди станут более обеспеченными. На дорогах станет больше машин. Люди будут больше путешествовать. Глядя на сегодняшний день, мы можем прогнозировать, что может увеличиться, а что может уменьшиться. Мы можем даже предсказать, что две вещи соединятся и создадут третью.

Существуют также *разрывы* или вещи, которые не являются продолжением сегодняшнего дня. Нам нужно использовать творческий подход, чтобы представить их, но мы никогда не сможем доказать, что они произойдут. Они могут только остаться вероятностями. Но если хорошенько их сейчас продумать, то можно сказать, произойдут ли они, и если да, то когда.

*«Какая будет работа через двадцать лет?»*

*«Будут ли города продолжать расти?»*

*«Захотят ли наши дети жить в этом большом доме?»*

*«Какой будет окружающая среда в будущем?»*

*«Будет ли происходить процесс ядерной интеграции через пятьдесят лет?»*

*«Что будет с Китаем и Индией как индустриальными странами?»*

• В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ ЧЕТКУЮ КАРТИНУ БУДУЩЕГО.

## Кризис

Основная черта критического мышления — это временной прессинг, когда нужно срочно что-нибудь сделать.



Критическое мышление требует очень четкой оценки того, что происходит, и возможности изменить эту оценку в процессе. Здесь необходимы принятие решений и четкая очередность команд. Очень важно правильно расставить приоритеты, так как часто приходится чем-то жертвовать, чтобы что-то сохранить. Постоянно существует потребность создавать альтернативные варианты, проектировать и представлять, что может произойти. Этот процесс включает и решение проблем, но обычно не так легко удалить причину проблемы, и поэтому очень важно уметь построить план действий на будущее.

*«Запасы воды загрязнены. Что нам делать?»*

*«Джон попал в серьезную аварию».*

*«Компьютер сломался».*

*«Грабители захватили двух заложников в банке».*

*«Гости прибыли, а вино — нет».*

*«У Мэри закончились деньги, когда она была в Индии».*

• В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ НАЙТИ СПОСОБ, КАК МНЕ СПРАВИТЬСЯ С ЭТИМ КРИЗИСОМ.

## Стратегия

Стратегия не так детальна, как план. Это скорее комплекс ориентиров, которые потом надо будет составить в план, причем план может варьироваться в зависимости от ситуации. Способ применения стратегии может изменяться, в то время как сама стратегия остается неизменной.

Стратегия Сэма Уолтона заключалась в том, чтобы развить организованную торговлю в маленьких городах, где была слабая конкуренция. В результате он со-

здал самую большую сеть магазинов в США, продающих в розницу, и стал одним из самых знаменитых американцев. У политика, например, может быть стратегия всегда быть готовым помочь и предлагать выполнить те вещи, которые другие отказываются делать.

При разработке стратегии нужно рассматривать сильные и слабые стороны, возможности и учитывать возможные варианты развития нашего мира. Большая корпорация может сказать, что очень трудно предвидеть то, что произойдет в будущем, и поэтому стратегия может заключаться в том, чтобы выждать нужный момент и потом быстро сориентироваться среди новых тенденций.

*«Какую стратегию мы можем разработать, чтобы выиграть игру?»*

*«Нам нужно выработать стратегию, чтобы попасть на новый рынок».*

*«Вы можете более точно сформулировать стратегию, которой мы должны следовать?»*

*«Выборы требуют определенной стратегии».*

*«Мы должны продать операции, требующие большого внимания, появляющиеся абсолютно бесперспективными».*

*«Какая у тебя стратегия при поиске работы?»*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ ЧЕТКУЮ СТРАТЕГИЮ.

## Творческое мышление

Творческое мышление присутствует во многих описанных здесь ситуациях. Например, оно требуется в ситуации с «чистым листом бумаги», фокусировании на нейтральной области, при дизайне, достижении



поставленной задачи, переговорах и решении проблем. Творчество является одним из ключевых компонентов мышления. Его целью является создание свежих идей и новых вариантов.

Бывают случаи, когда мы решаем, что нам нужно творчески подойти к цели, ситуации, задаче или проблеме. И акцент делается не на то, чтобы просто решить проблему или найти какие-то приемлемые идеи, а на «новые идеи», которые ранее не упоминались.

Как только появились новые идеи, их можно исследовать, улучшать, оценивать и, если возможно, использовать. Целенаправленное использование творчества основано на мнении, что существующие идеи не всегда являются единственными или самыми лучшими.

*«Нам нужно придумать какие-нибудь новые идеи для проведения отпуска».*

*«Можем ли мы готовить пищу более творчески».*

*«Мы должны разработать более творческий подход к молодежному рынку».*

*«Я хочу получить несколько новых идей для оформления обложки книги».*

*«Мы собираемся перекрасить эту комнату. У тебя есть какие-нибудь свежие идеи?»*

*«Конкуренция с крупными магазинами убивает нас. Нам нужен специальный творческий подход».*

- В РЕЗУЛЬТАТЕ Я ХОЧУ ПОЛУЧИТЬ НЕСКОЛЬКО СВЕЖИХ ТВОРЧЕСКИХ ИДЕЙ.



## ОБЩЕЕ РЕЗЮМЕ

Приведенный здесь список мыслительных ситуаций ни в коем случае не является окончательным. Я лишь хотел показать широкий спектр ситуаций. В каждой ситуации есть свой желаемый результат: «В результате я хочу...» Вы должны очень четко представлять себе, чего хотите. Ни к чему чувствовать неуверенность, думая о конкретном вопросе.

Читатели наверняка заметили, что все ситуации можно разделить на два типа, в зависимости от того, чему уделяется основное внимание:

1. Области.
2. Цели.

### 1. Фокусирование на области

Здесь мы просто определяем, откуда начать. Нам просто нужны некоторые новые идеи в этой области. В качестве примера можно привести *творчество на чистом листе бумаги* и *фокусирование на нейтральной области*. Конечной целью является создание новых идей, но здесь не надо достигать какой-то определенной цели или решать проблему. Сюда может относиться мышление, связанное с *поиском возможностей*, а также общее улучшение и исследование.

Фокусирование на области очень важно по двум причинам: оно позволяет нам думать о чем угодно, без него мы думали бы только о проблемах и недостатках. Вторым преимуществом является то, что в



данном случае наше мышление не ограничивается уже существующими идеями. Ставя перед собой цель, мы уже ограничиваем свое мышление. А при фокусировании на области мышление абсолютно свободно.

### 2. Фокусирование на цели

Это более традиционное «мышление для достижения цели». Мы хотим решить проблему, поставленную задачу и составить план. Мы хотим достичь улучшения в определенном направлении. Когда у нас есть цель, то мы знаем, где нам надо быть и когда. «Я хочу сделать так, чтобы крыша не протекала» отличается от «Я хочу получить несколько идей о крышах».

## РЕЗЮМЕ ЭТАПА К

Время, потраченное на «цель» вашего мышления, потрачено не впустую. Четко представляйте себе цель и проговаривайте ее. Изменяйте ее, пытайтесь найти альтернативы, расширьте или сузьте ее, но помните, в каком направлении решили двигаться в самом начале, **К** символизирует «Куда я направляюсь?»



РВФ — Рассмотреть Все Факторы;  
 ПиР — Последствия и Результаты;  
 ВДЛ — Взгляды Других Людей.

Не следует подменять информацию мышлением. Вместо того чтобы размышлять, когда может вылететь последний самолет из Лондона в Париж, проще посмотреть расписание или позвонить в справочную службу.

## ДОСТАТОЧНО ЛИ ТОЛЬКО ИНФОРМАЦИИ?

Бывают ситуации, когда единственной целью нашего мышления является получение необходимой информации. Мы размышляем, где можно получить эту информацию и насколько она будет достоверна. Нам также нужна информация, чтобы начать размышлять о том, где можно найти необходимые сведения.

Напрашивается вывод: одной лишь информации достаточно, а собранные сведения могут заменить производимые нами мыслительные операции. Это утверждение базируется на привычках, установленных Великой тройкой и традиционной системой образования. Были времена, когда всей необходимой информации можно было обучить. Поэтому школы и университеты считали своим долгом обучать студентов информации. Эти времена давно прошли, но отношение учебных заведений не изменилось. Информации легко обучить и легко проверить ее знание.

Сократ считал, что «знания — это сила», и если вы обладаете этими знаниями, то выбор и последующие



## УЧ Информационный этап

### Изучение

Символом мыслительного этапа уч является квадрат с идущими в четырех направлениях стрелками. Мы осматриваемся по сторонам во всех направлениях. Этап УЧ предполагает сбор информации, которая в дальнейшем послужит основой и базой мыслительного процесса.

Проще всего написать: «Соберите как можно больше информации» — и на этом поставить точку в этой главе. К сожалению, все намного сложнее.

Этап УЧ соответствует белой шляпе в системе шести мыслительных шляп. Эта шляпа отвечает за сбор информации.

В мыслительной программе CoRT целый раздел отводится информации и ощущениям (CoRT 5). Многие приемы восприятия из программы CoRT 1 также могут быть использованы на этапе УЧ. Вот эти приемы:

за ним действия не представят особой трудности. Вы задумали объехать на машине весь остров, на котором проводите отпуск. Если бы у вас была карта, вам было бы проще ориентироваться. Если она не устарела и вполне надежна, то ваша задача упростилась бы еще больше. А если кто-нибудь из жителей острова опишет вам, как выглядит та или иная дорога, условия движения на этих дорогах, придорожный пейзаж и т. д., тогда вам вообще не составит труда найти правильный маршрут. Конечно, вы можете и сами дополнить полученную информацию. Что для вас важнее — красоты ландшафта или наикратчайший путь к месту назначения? В данном случае одной информации и дополнений будет вполне достаточно, а размышлять тут практически не над чем. Существует множество ситуаций, когда полной информации вполне достаточно, что исключает необходимость мышления или максимально упрощает этот процесс. Поэтому наше мышление в большей степени направлено на то, как получить информацию.

Со времен Аристотеля до нас дошло понятие *мыслительная ячейка*, или мышление категориями. Врач осматривает ребенка, у которого сыпь. Каков его диагноз? Врач обращается к той части своего мозга, где находятся «ячейки» с надписью «обыкновенная сыпь у детей». Может быть, он просто перегрелся на солнце. Это может быть и аллергия. Возможно, это корь. Каждому из этих состояний соответствует своя «ячейка» с особым набором симптомов. Врач последовательно сверяет обнаруженные у ребенка симптомы с набором из каждой ячейки. Есть ли у малыша температура? Солнечный ожог или аллергия обычно не вызывают



повышения температуры. Поэтому врач выбирает ячейку «корь» и ставит диагноз. Последующие действия чрезвычайно просты, так как методы лечения кори написаны на другой стороне ячейки.

Как видите, система очень проста. Мы создаем «ячейки» на основе коллективного, а также собственного опыта. Сталкиваясь с чем-то, мы оцениваем, какой ячейке соответствует это «что-то», после чего наши действия обуславливаются предварительными моделями работы с этой ячейкой. Эта система *опознания* работает безупречно, так как «ячейки» создавались в течение длительного времени лучшими умами человечества, а вот пользоваться ими может каждый. Не нужно каждому создавать для себя новые «ячейки». Они даются людям различными учебными заведениями. Жизнь оказывается значительно упрощенной.

Неоспорим тот факт, что эта система имеет два основных недостатка. Первый — стереотипы и предрасудки, ведущие к расизму и этническим конфликтам. Второй недостаток заключается в том, что полученные от предыдущих поколений «ячейки» могут уже не соответствовать реалиям быстро меняющегося мира.

Несмотря на это данная система неплохо работает. Поэтому элементы идентификации и распознавания могут стать частью этапа УЧ. Обычно группа подходящих «ячеек» определяется на основе какой-нибудь важной характеристики. Каждая из этих «ячеек» затем проверяется на соответствие ситуации, при этом используются характеристики из каждой «ячейки». Яблоко нельзя поместить в «ячейку» с апельсинами на основе лишь того факта, что оно круглое. Нужно



также проверить соответствие цвета, более точные очертания форм и структуру кожуры, а также запах.

Преступив к решению какой-либо проблемы, мы пытаемся собрать как можно больше информации и установить природу проблемы. Потом мы решаем эту проблему, устраняя ее причину. Поэтому можно утверждать, что в некоторых случаях информация выполняет за нас все мыслительные операции. Но нельзя считать, что если информации много, то мыслить вообще не надо. Чуть позже в этой главе я расскажу, почему одной лишь информации бывает недостаточно.

## ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

Наиболее часто используемый источник — это наш собственный мозг. Имеется в виду наш личный опыт, отфильтрованные данные, оставшиеся еще со школьных времен и накопленные в результате многих лет общения с друзьями, чтения книг либо полученные через средства массовой информации.

Сегодня с помощью компьютерных сетей и великолепных библиотек человек имеет доступ к громадным объемам информации. Поэтому теперь на первый план выдвигается необходимость обучить людей, как пользоваться такими системами и что следует в них искать. В технической информации недостатка нет. Однако большая ее часть не может быть использована в личных размышлениях каждого человека. Предположим, исследования доказали, что в среднем женщины правдивее мужчин. Эти сведения как-нибудь помогут вам?



Не очень, так как это совсем не означает, что определенная женщина, с которой вы общаетесь, всегда говорит правду и что, если имеешь дело одновременно с мужчиной и женщиной, следует больше доверять женщине, так как она будет говорить правду, а мужчина будет лгать. Статистические данные мало чем могут помочь в личностных взаимоотношениях.

## ВОПРОСЫ

Вопросы всегда были классическим способом получения информации от других людей. Можно также использовать вопросы, чтобы получить информацию от самого себя или направить в нужное русло процесс поиска информации. Эти принципы лежат в основе так называемых сократовских вопросов, хотя Сократ просто спрашивал своего слушателя, согласен ли тот с тем, что было сказано. Вопрос — это способ привлечения внимания. Как я уже говорил ранее: «Обратите внимание на эту проблему и скажите мне, что вы смогли обнаружить».

Существует два основных типа вопросов (описанных в программе CoRT):

1. Рыбалка.
2. Охота.

### Рыбалка

Когда человек рыбачит, он опускает удочку в реку и не знает, что попадется ему на крючок. «Рыбачьи вопросы» являются открытыми.



«Сколько человек пришло на вечеринку?»

«Какое вещество не ржавеет?»

«Каковы закупки сельскохозяйственной продукции в Китае?»

## Охота

Охотясь, человек целится во что-то определенное. Мы не просто падем в воздух в надежде, что в этот момент там может пролетать птица. Поэтому и вопросы этого типа имеют определенную цель. Это проверочные вопросы. Мы уже что-то знаем и просто хотим проверить достоверность своих знаний.

«Было ли на вчерашней вечеринке больше двадцати человек?»

«Ржавеет ли алюминий от контакта с пресной водой?»

«Возросли ли закупки сельскохозяйственной продукции в Китае за последние пять лет?»

На такие вопросы всегда дается ответ «да» или «нет». Вы либо попали в цель, либо промахнулись.

Умение расспрашивать заключается в использовании обоих типов вопросов.

## КАЧЕСТВО ИНФОРМАЦИИ

Существуют факты, которые можно проверять снова и снова. Например, официальные данные, говорящие бог весть о чем. Существуют также стереотипы, которых придерживается большинство людей. Есть

так называемые «прописные истины», которые вы знаете, но их достоверность лично никогда не проверяли. Имеются мнения некоторых людей, которые одни считают абсолютно достоверными, а другие сомневаются в их справедливости.

В целом мы предпочитаем придерживаться фактов и исключать все остальное. Это большая ошибка. Мы должны принимать во внимание все виды информации, но в то же время разделять их по качеству. Вы можете признавать, что ходит какой-то слух, но никто не заставляет вас в него слепо верить. Следует признать, что бытует такое-то мнение, однако вовсе не обязательно соглашаться с ним.

Нужно приучить свой мозг записывать всю информацию, подобно тому как фотоаппарат фиксирует все происходящее.

- Существует информация плохого качества...
- Существует качественная информация...

Иногда приходится задавать вопросы, чтобы определить качество информации: «Почему вы утверждаете это?» Это не спор и не выражение несогласия, а просто попытка определить, откуда исходит преподносимая вам информация.

## ВОСПРИЯТИЕ

Восприятие является необычайно важной частью мышления. В массе своей мы игнорируем эту важную часть мыслительного процесса по ряду причин:

1. Мы настолько заикнулись на достоверности и правдивости, что отбросили восприятие как субъективный и неподдающийся проверке процесс.
  2. Не бывает правильного и неправильного восприятия. Восприятие данного человека верно именно для этого человека.
  3. Субъективность восприятия подчеркивалась Сократом и Платоном, желающими освободиться от него и достигнуть абсолютной истины, которая не была бы субъективной.
- Каково наше восприятие?
  - Каково восприятие других людей, с которыми мы связаны?

Нравится нам это или нет, но восприятие реально существует. Оно отражает наш взгляд на мир или показывает, каким образом наш мозг организует то, что мы видим в настоящий момент. Если человек воспринимает один магазин как лучший по качеству обслуживания по сравнению с другим, то это и определит его поведение как покупателя — даже если факты говорят обратное. Можно использовать факты, чтобы попытаться изменить восприятие человека. Но в конце концов он все равно поступит в соответствии со своим восприятием. Если люди воспринимают одного политика как более бесчестного и корыстного, чем другого, это и определит, за кого они будут голосовать. Лежащая в основе правда не будет играть никакой роли.



Не имеет смысла утверждать, что восприятие неверно и поэтому должно игнорироваться. Восприятие существует независимо от того, верно оно или нет.

Размышляя над проблемой, нам иногда требуется расширить собственное восприятие. Не придерживаемся ли мы слишком узкого взгляда на проблему? Не пропустили ли мы что-то важное? Одно лишь желание расширить восприятие может помочь в решении проблемы, но только его не всегда бывает достаточно. Именно поэтому в мыслительной программе CoRT представлены некоторые очень простые *приемы направления внимания*.

Какие факторы следует принять во внимание, делая стул? А какие факторы следует рассмотреть, строя планы на отпуск? На чем нужно заострить внимание, покупая новую машину? Какие факторы следует учесть, нанимая на работу нового управляющего? Простые приемы под названием РВФ требуют от обучаемого Рассмотреть Все Факторы. Восемилетний чернокожий ученик какой-нибудь сельской школы может применить эти приемы «для покупки новой коровы», в то время как те же самые приемы могут быть использованы для решения сложнейшей проблемы переоборудования компьютерной сети профессионалом-программистом.

Большую часть процесса оценки (мыслительный этап УЧ) занимает рассмотрение последствий. Однако рассмотрение известных последствий также входит в этап УЧ. Прописывая определенное лекарство, врач должен знать о возможных побочных эффектах этого препарата. Прием **ПиР** из мыслительной программы CoRT требует уделить особое внимание по-

следствиям и результатам действия. Если эти последствия и результаты заранее известны, они становятся частью вводимой информации.

В большинстве случаев в процесс нашего мышления каким-либо образом вовлечены и другие люди. Поэтому наше восприятие должно принимать их во внимание. Действительно, нужно учитывать различия в восприятии у разных людей.

Прием **ВДЛ** из мыслительной программы **CoRT** направляет наше внимание на **Взгляды Других Людей**. Как другие люди воспринимают эту ситуацию? Как курильщики относятся к введению запрета на курение в ресторанах? А как на это смотрят некурящие? Как к этому вопросу относятся владельцы ресторанов? Что думает по этому поводу обслуживающий персонал? Политики всегда должны учитывать взгляды и восприятие других людей.

Попытки изменить восприятие не входят в этап **УЧ** мыслительного процесса. Его целью является установить, что представляют из себя взгляды на проблему или какими они могут быть, если вы не уверены в том, что они уже существуют.

## ЧУВСТВА

Бытует мнение, что чувства субъективны и запутанны и поэтому не могут учитываться в объективном процессе логического мышления. Это полнейший абсурд. Чувства реально существуют и играют большую роль в нашем мышлении. В конце концов именно по-



средством чувств мы оцениваем конечный результат мыслительного процесса. Мышление призвано служить нашим оценкам и чувствам. Это вовсе не значит, что чувства всегда могут помочь и их включение в процесс мышления оправдано. Это совсем другой вопрос. Но чувства существуют и должны быть учтены на этапе **УЧ** мыслительного процесса.

- Как я ощущаю эту проблему?
- Как другие люди представляют эту проблему?

В системе шести шляп красная шляпа требует от обучаемого выразить свои чувства по поводу обсуждаемой проблемы. Чувства воспринимаются как один из составных элементов. Если кому-то из членов семьи не нравится цвет покупаемой машины, это может и не повлиять на окончательное решение, однако является важным элементом.

И снова подчеркну, что этап **УЧ** не предполагает споров и попыток изменить чувства. На этом этапе достаточно только запечатлеть эти чувства.

## АНАЛИЗ

Анализ — это активное усилие, направленное на идентификацию и получение более полной информации.

Довольно трудно работать с комплексными проблемами. Поэтому мы пытаемся разделить их на более мелкие части, которыми легче управлять. Иногда в результате такого деления получаются части, которые

уже можно идентифицировать. В конце концов можно разделить комплексную проблему на уже знакомые нам части. Поэтому теперь нам кажется, что мы полностью понимаем проблему. Без анализа понимание намного осложнилось бы, так как мы можем понять что-то только в контексте уже известного.

Анализ является разновидностью системы привлечения внимания. В своей простейшей форме анализ представляет собой разложение чего-то на составные части. Мы можем разобрать велосипед на детали: колеса, раму, руль, цепь, педали и т. д. Это части, которые, если их составить, дадут в результате велосипед.

Мы можем также проанализировать факторы, делающие велосипед привлекательным. Здесь нам во многом придется положиться на собственное восприятие. Получим такие составные компоненты, как мощность, легкость в ремонте, комфорт, легкость в сборке, безопасность, подверженность действиям погодных условий, тот факт, насколько легко велосипед можно украсть, современность, дизайн и т. д. Все эти факторы менее осязаемы, чем колеса или педали.

Экономисты пытаются проанализировать факторы, влекущие за собой инфляцию: денежные поступления, оборот денег, прогнозы инфляции, денежную эмиссию, распределение денежных средств, дефицит товаров и услуг, отсутствие конкуренции и т. д. Среди экономистов могут возникнуть споры по наиболее важным вопросам. Они могут разделиться во мнениях по поводу того, как эти факторы соотносятся между собой. Могут возникнуть разногласия по поводу необходимости вмешательства в данную проблему. Тем



не менее будет очень сложно справиться с инфляцией, не проведя первоначальный анализ процесса.

Обычно высшие учебные заведения большую роль отводят анализу и всячески поощряют аналитическое мышление. Беда в том, что только этим они и занимаются, игнорируя все остальное.

## ПОИСКИ ИНФОРМАЦИИ

Легче всего сказать: «Соберите как можно больше информации». В некоторых случаях объем информации по проблеме просто безграничен. Например, ежегодно выходит 33 тысячи различных медицинских журналов. Научная информация удваивается каждые несколько лет. Как же организовать поиск информации?

Существует три основных типа информации:

1. Вы что-то знаете.
2. Вы чего-то не знаете.
3. Вы знаете, что чего-то не знаете.

Первый тип самый простой. Он включает ваши знания. Второй тип уже сложнее. Как мы узнаем, что именно нам нужно? Как определить информацию, которую необходимо собрать?

Детектив обычно начинает работу со сбора всех возможных сведений. После чего он строит догадку, предположение или гипотезу. Эта гипотеза теперь и будет определять дальнейший ход поиска информации. Где находился подозреваемый в интересующую нас ночь? Говорит ли ДНК-анализ, что пятна крови принадле-

жат подозреваемому? Каков может быть возможный мотив преступления? Как видите, сначала идут «рыбачьи вопросы», после чего следуют «охотничьи».

Иногда возникает непрерывный поток переходов от информации к гипотезам и обратно. Так же происходит и в науке.

Поэтому выделяются три стадии этого процесса:

1. Общая информация.
2. Гипотезы и дальнейшая информация.
3. Попытки опровергнуть гипотезу.

Гипотезы просто незаменимы, и без них мы не должны даже начинать размышлять. Это могут быть сложные, почти научные гипотезы или простые житейские предположения. Они направляют наш поиск информации. Однако существует опасность засесть внутри гипотезы. В этом случае человек начинает замечать только то, что говорит гипотеза. Остальное просто игнорируется. В таком случае необходимо подвергнуть гипотезу сомнению и попробовать новую.

Если протекает крыша, вы можете предположить, что засорилась сточная труба, поэтому начнете искать информацию о сточных трубах. Если не горит настольная лампа, вы можете предположить, что что-то случилось с лампочкой или шнуром, и станете искать сведения о них. Мы строим такие догадки постоянно, так как без них не смогли бы ничего сделать. Они могут быть и неверными. В истории с будильником в отеле «Пасадена» я предположил, что звенел будильник отеля, поэтому и попытался выключить его. Мои догадки были неверны, так как звенел мой собственный будильник.



Способность строить гипотезы является основой науки. Анализ данных служит лишь для проверки гипотезы. Однако акцент в преподавании различных научных дисциплин ставится именно на обучение анализу данных, а не способности выдвигать гипотезы. Это происходит из-за того, что считается, будто строить гипотезы не представляет большого труда. Это не так. Построение гипотез требует творческого подхода и понимания широкого ряда различных процессов.

Если мы пытаемся «определить пробел» в имеющихся сведениях, то лежащая в основе гипотеза должна быть бесспорной. Возможно, нам недостает какого-то неподлежащего сомнению куска информации. Если, например, сократился объем продаж, то нам хотелось бы знать, виновато ли в этом изменение цен или выброс на рынок подобной продукции конкурентом.

В большинстве случаев возможно заполнить пробел, так как у нас имеется какая-то причина (гипотеза), чтобы предположить, что недостающая информация чрезвычайно важна на этом этапе. Мы, например, можем захотеть узнать, пользуется ли спросом продукция конкурента. Можно выдвинуть гипотезу, что объем продаж падает. Тогда нам, возможно, захочется выяснить, является ли сокращение объема продаж постепенным или резким. В этом случае может возникнуть гипотеза, что резкое падение было обусловлено антирекламой. Чем точнее мы определим пробел в имеющихся сведениях, тем более подробную и нужную информацию нам удастся собрать.

Вот мы и подошли к третьей ситуации: мы знаем, что чего-то не знаем. Легко искать информацию, ко-

торию нам хотелось бы иметь. Но как собрать информацию, когда вы даже не предполагаете о ее существовании? Есть два подхода к этой непростой проблеме.

Первый подход — постараться представить себе даже самые отдаленные возможности и затем искать в этом направлении — даже если надежды на успех совсем мало.

Второй путь — обратить внимание на любую, пусть даже *случайную* информацию по интересующему вас вопросу. Если вы будете искать только то, что хотите найти, то никогда не сможете выйти за рамки уже имеющих идей. Обратившись к самым разнообразным сведениям, вы сможете выйти за четко установленные границы. Имеются в виду посещение выставок по самым различным вопросам, чтение изданий, которые вы обычно игнорируете, общение с людьми самых различных профессий. Успех такого поиска заключается как раз в осознании необходимости «открыться» для новых сведений, которые вы ранее не искали, так как даже и не предполагали об их существовании.

## МАКСИМАЛЬНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИНФОРМАЦИИ

В известном рассказе о Шерлоке Холмсе ключевым моментом является утверждение, что «собака не лаяла ночью». Именно это отсутствие лая имело значение, так как из этого следовало, что убийца был собаке знаком.



Я люблю обсуждать прочитанную газетную или журнальную статью со знакомыми, также ее прочитавшими. Однако иногда я ловлю себя на мысли, что пересказываю собеседнику сведения, которые имелись в этой статье. И хорошая память здесь ни при чем. Читая, многие люди не пытаются извлечь все важные сведения, которые им предлагаются. Автор любого рассказа обычно придерживается определенной линии повествования или пытается передать читателю какую-то идею. Очень часто наиболее важная информация никак не соотносится с этой линией или идеей.

Если вы будете просто следовать нити повествования, пропустите всю важную информацию. Естественно, вы не можете обнаружить другие сведения, пока у вас в голове не будет схемы или идеи, которая делала бы эту информацию значимой. Однако если вы в целом уже размышляли над проблемой, то у вас должно возникнуть множество таких схем.

Вы прочитали, что количество некоторых типов преступлений идет на убыль. Ваш мозг должен сразу же начать строить догадки.

*«Стали ли люди менее склонны к совершению преступлений?»*

*«Стала ли лучше работать полиция?»*

*«Не случилось ли так, что люди перестали сообщать о некоторых видах преступлений, потому что все равно не принимают никакие меры?»*

*«Не изменилась ли система классификации преступлений?»*

Прочитав статью до конца, вы, возможно, обнаружите информацию, подтверждающую одну из догадок.

Умение читать между строк и «отделять зерна от плевел» дается не так легко, однако оно должно стать вашей привычкой. Когда это произойдет, вы обнаружите, что в вашем мозгу хранится информация, которую можно использовать в самых различных областях.

Модель является одной из самых утонченных форм гипотезы. Можно создать мысленную модель экономического устройства государства или модель клеточной мембраны. Создавая модель, вы соотносите ее с имеющимися у вас сведениями. Затем вы проигрываете модель в мозгу либо на компьютере и смотрите, что из всего этого получится. Так вы получите лучшее представление о том, что может произойти. Вы также получаете возможность строить прогнозы, а затем проверять их достоверность. Модель работает по схеме — давайте посмотрим, происходит ли все так же и в реальном мире. С помощью модели можно получить информацию, но сама модель была создана нами самими. Модель может также подсказать, как следует управлять той или иной системой. После мы пробуем это и смотрим, что из этого получится.

Вы никогда не сможете доказать, что ваша модель является реальной или единственно возможной. В лучшем случае можно утверждать, что ваша модель вполне соотносится с вашими знаниями по данному вопросу и приносит полезные результаты. То же самое может обеспечивать и другая модель. Именно модель работы нейтральных сетей мозга как самоорганизующейся системы дала толчок развитию формальных методов нестандартного мышления. Впоследствии они уже без помощи модели подтвердили свою эффектив-



ность. Их ценность заключается в результативности их практического использования, однако порождены они были благодаря модели.

## ОДНОЙ ЛИШЬ ИНФОРМАЦИИ НЕДОСТАТОЧНО

Теперь мы снова вернулись к проблеме, которая обсуждалась в самом начале этой главы. Во многих случаях достаточно одной лишь информации, которая может заменить необходимость мыслить. Но бывают случаи, когда это не так, а уверенность в обратном только ограничивает наши возможности.

Осваивая новую сферу деятельности, будь то научные исследования или бизнес, большинство людей стараются прочитать максимальное количество информации об этой сфере. Они сначала хотят усвоить всю имеющуюся информацию и только потом начать мыслить самостоятельно. Такой путь вполне закономерен, но иногда он может оказаться ошибочным.

Когда вы прочитали всю имеющуюся по тому или иному вопросу информацию, предоставленную экспертами в этой области, ваш мозг подсознательно начинает оперировать лишь предложенными ими понятиями и идеями. Поэтому вам будет чрезвычайно сложно предложить что-то свое. Конечно, вы можете бросить вызов светилам науки и пойти в противоположном направлении. Но практически невозможно предложить не абсолютно противоположную, а лишь слегка отличающуюся идею, так как вас постоянно так и будет тянуть в русло традиционной концепции.



Что же делать? Можно ли размышлять над вопросом, о котором ничего неизвестно?

Можно начать с чтения небольшого количества информации по проблеме, чтобы получить лишь представление об области, в которой вам предстоит работать, как говорится, «прочувствовать» ее. После чего следует остановиться и начать творчески мыслить. Вы вырабатываете новые концепции, подходы и способы деятельности. После чего нужно вновь почитать литературу из этой области. Затем следует новая остановка — и собственные размышления. Наконец, нужно снова вернуться назад и прочитать уже имеющуюся по данному вопросу информацию. Таким образом вы имеете возможность изучить нужную вам область в свете своих собственных идей. В этом случае у вас имеется намного больше шансов выдвинуть свежие идеи. Это так называемое творчество невежества.

Существует распространенное мнение, что, анализируя информацию, можно получить новые идеи. Это не так. Анализ позволит вам лишь выбрать что-то из уже имеющихся в вашем мозгу идей. Вы можете даже скомбинировать какие-то из них, но не «разглядите» новую идею. Мозг может «видеть» только то, к чему его подготовили. Поэтому нужно начать вырабатывать идею в виде предположения, догадки, возможности или гипотезы. После чего следует взглянуть на имеющиеся данные в свете этой догадки и посмотреть, подтверждается ли она с помощью этих сведений.

Действительно, нейронно-сетевые компьютеры могут выбирать определенную модель из имеющегося набора, но они не могут объяснить вам ее сущности.



Иногда это и не нужно. Предположим, что машина сообщает вам, что люди, имеющие собак, покупают больше страховых полисов. Если вы являетесь страховым агентом, то для вас это может означать, что нужно больше ориентироваться на владельцев собак.

В сфере бизнеса проводится множество исследований с целью предсказания того, как тот или иной продукт будет вести себя на рынке. Эти исследования дают полную информацию о том, что есть, но не о том, что *может быть*. Рыночные наблюдения всегда берут за основу прошлое, даже если они ориентированы на будущее. Когда клиентов одного из банков спросили, хотели бы они, чтобы деньги выдавались компьютером, а не живым человеком, большинство ответило, что предпочитает кассира в человеческом облике. Но когда были установлены автоматические кассовые аппараты и клиенты к ним привыкли, оказалось, что большинство людей стали больше доверять именно машинам. К ним выстраивались целые очереди, в то время как кассиры сидели без дела. В Японии рыночные исследования вообще не пользуются большой популярностью. Японцы предпочитают выбрасывать продукт на рынок и смотреть, как рынок сам распорядится его судьбой. Потому что человеку очень сложно сказать, как он будет реагировать на то, что он еще никогда не пробовал.

В моей предыдущей книге «Развитие мышления: три пятидневных курса» я привел несколько задач с ножами и банками. При этом я указал, что могут быть использованы четыре ножа. Однако для решения задачи в действительности требовалось всего три ножа. После выхода книги я получил множество писем от разгне-

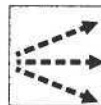
ванных читателей, которые спрашивали, почему я упомянул четыре ножа, когда нужны были всего только три. Школьные задачи тоже построены таким образом, что учащемуся дается только необходимая для их решения информация, поэтому мы покидаем школу, искренне веря, что и в жизни кто-нибудь будет тщательно отбирать для нас только необходимые сведения. К сожалению, в жизни все совсем не так. Бывают случаи, когда нужно отбросить все имеющиеся сведения, чтобы продвинуться вперед. А для этого надо мыслить.

Таким образом, бывают случаи, когда достаточно одной лишь информации, но бывают и моменты, когда даже громадное количество сведений не может заменить человеческого мышления. Нужно уметь мыслить творчески, выдвигать гипотезы и объединять имеющиеся сведения в единое целое.

## РЕЗЮМЕ ЭТАПА УЧ

На втором этапе мыслительного процесса мы объединяем сведения, результаты своего восприятия и чувства. Так формируются основа и все необходимые элементы для последующих мыслительных этапов.

Иногда необходимо управлять поиском информации с помощью гипотез и предположений. Необходимо не только регистрировать информацию, но и учитывать ее качество. В некоторых случаях информация может заменить необходимость мыслить. Но бывают случаи, когда этого не происходит, и мы должны вырабатывать новые идеи, возможности и модели.



## ПРО Каковы возможности?

Потенциал

Потенциальная возможность

Поэзия

Гипотеза

Символом этапа **ПРО** являются три устремленные вперед стрелки. Эти три стрелки символизируют множество различных возможностей. Цель этапа **ПРО** — предложить как можно больше возможностей для достижения конечного результата мышления. Затем эти возможности добавляются к результатам этапа **ТАК** цель которого — развить, оценить и выбрать наилучшие из них.

Пунктир на стрелках показывает, что это лишь «потенциальные» возможности. На этапе **ПРО** мы только приоткрываем эти возможности. Они еще четко не определены, не проверены и не преобразованы в линии действия или выбора.

## ПРО И ВОЗМОЖНОСТЬ

Много лет назад я придумал новое слово «ПРО» для формального обозначения того, что дальше последует какая-нибудь провокация или вызов. Провокация — это какое-то заведомо ложное утверждение, которое используется для того, чтобы оторваться от привычного хода мыслей и выдвинуть новую идею. **ПРО** в названии этапа имеет более широкое значение и предполагает любую потенциальную возможность.

Как я уже говорил ранее, *система потенциальных возможностей* является чрезвычайно важной частью процесса мышления. Именно благодаря ей возможен прогресс, особенно прогресс западной цивилизации в области науки и техники.

К сожалению, ей пренебрегает система образования, считающая, что прогресс является результатом анализа и логики. Имея хоть малейшее представление о механизмах работы мозга, нетрудно понять, что анализ и логика не позволяют выйти за пределы имеющейся информации. Однако традиции, установленные Великой тройкой, подкрепленные принятыми нормами спора, только усиливают это заблуждение, которое в лучшем случае можно назвать ограниченностью мышления.

В науке возможность обеспечивает наличие предположений, называемых гипотезами. В технике возможность означает мечты и представления, которые мы впоследствии претворяем в жизнь (например, сверхзвуковой самолет или компьютер размером с ноготь большого пальца).



Все слова, приведенные в начале этой главы (потенциальная возможность, потенциал, гипотеза, поэзия), имеют «направленность вперед». Мы используем их, чтобы двигаться вперед. Мы утверждаем что-то, чтобы посмотреть, к чему это приведет (процесс «движения»). В поэзии автор объединяет слова и образы, чтобы посмотреть, какой будет эффект. Это сильно отличается от «прозы», нацеленной на описание того, «что есть». Проза интересуется тем, что *есть*, в то время как поэзия нацелена на то, что *может быть*.

Традиционное неприятие системы возможностей возникает из нашего неправильного понимания ее сути. Эта система породила огромное число странных мифов и слухов, не имеющих под собой никакой основы. Остановить процесс их возникновения практически невозможно, в результате люди начинают в них верить. «Научный подход» и «законы логики» настаивают на том, что нужно принимать только то, что можно «доказать». В результате система возможностей была отвергнута.

Самое крамольное, что может предложить система возможностей, — это верить чему-то, пока вы не сможете этого опровергнуть. Вы должны верить в существование маленьких зеленых марсиан, пока не докажете, что их не существует.

Вся проблема возникла из-за того, что понятие «возможность» подменяют понятием «истина». Возможность — это не истина, и она не должна даже претендовать на такой статус. Возможность — это каркас в нашем мозгу, который позволяет двигаться вперед к тому, что может быть истиной. Именно таким обра-

зом работает гипотеза в науке. Даже временно полагая, что нечто является истиной, мы можем двигаться дальше с гипотезой, которая может привести к еще более полной истине. Эйнштейн двигался вперед с помощью физики Ньютона, которая до него была вполне приемлемой.

Сторонники системы возможностей должны четко представлять себе, что возможность — это еще не истина. А противники этой системы должны понимать, что процесс является неотъемлемой частью динамики любых размышлений, которые не являются просто описательными.

Возможность всегда включает творческий аспект. Возможность отталкивается от того, «что уже есть». Система возможностей подпадает под зеленую шляпу в системе шести мыслительных шляп. Надев зеленую шляпу, мы выдвигаем новые идеи, альтернативы, модификации уже имеющихся идей, возможности и провокации.

Творческой частью мыслительной программы CoRT является CoRT 4. Она включает в себя формальные приемы творчества, которые будут описаны далее в этой главе.

## ТРИ УРОВНЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Нужно иметь четкое представление о трех различных уровнях возможностей. Все беды происходят тогда, когда начинают путать эти уровни. Вот эти три уровня:

1. Возможность.
2. Фантазия.
3. Провокация.

Представьте, что вы стоите на самом вершине горящего здания. Давайте рассмотрим три уровня возможностей.

1. Имеется потенциальная возможность, что пожарные уже в пути. Вполне вероятно, что вас могут спасти с помощью пожарной лестницы или даже вертолета.
2. Можно пофантазировать, что с неба вдруг спустится Супермен и спасет вас, или вдруг фея осыпет вас волшебным песком, и вы научитесь летать, как птица.
3. Можно выдвинуть провокационное предположение, что «имеется ПРО возможность того, что здание вдруг растает и вы окажетесь на земле». Суть провокации в том, что вы сами не верите в то, что утверждаете, но говорите это для того, чтобы *продвинуться вперед* к какой-то реальной идее — а есть ли части здания, которые могут быть разрушены в результате пожара?

## СОЗДАНИЕ СВЯЗИ

Этап К должен будет установить конечную цель нашего мышления — то, к чему мы стремимся прийти. Нужно четко определить цель размышлений в данный момент.

Этап УЧ четко определяет, где мы находимся в данный момент. Имеется в виду информация, которой



мы владеем, восприятие проблемы и вызываемые ею эмоции.

Так как же соединить точку, где мы находимся сейчас, с той, где хотим оказаться?

Можно назвать этот процесс создания связи «творческим решением задач», «творческим достижением цели», «дизайном» или еще множеством других терминов. Очень часто мы рассматриваем этот процесс как «решение задач». Такой подход весьма ограничен и к тому же опасен.

Я намереваюсь упростить этот процесс, разделив его на четыре основных метода. Эти методы часто дублируют друг друга. Более того, имеется несколько вариантов одного метода. Однако мне кажется, что они являются четырьмя фундаментальными подходами к рассмотрению этой проблемы.

К концу этапа ПРО у нас уже должно быть несколько возможностей. Затем они обрабатываются на этапе ТАК, на котором развиваются, оцениваются, и в конце концов выбирается один реальный путь движения вперед.

Этап ПРО - это генерирующая, продуктивная и творческая стадия мышления.

## ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ МЕТОДА

1. Метод поиска стандартных или рутинных решений. Мы знаем эти решения, и нужно только запросить свой мозг, чтобы он выбрал из них самое подходящее для определенной ситуации.



2. Переход от самой общей формулировки задачи к конкретному решению. Общие утверждения можно также использовать для того, чтобы двигаться от точки, где мы хотим оказаться, к текущей позиции.
3. Творческий метод. Мы умышленно создаем новые идеи, а затем пытаемся модифицировать их с учетом наших целей.
4. Метод дизайна и объединения. Для достижения желаемой цели мы объединяем различные элементы. Эти элементы можно получить из стандартных источников или в результате творчества.

В некоторых ситуациях наиболее подходящим является один из этих методов. Например, для *творчества на чистом листе бумаги*, где необходимо предложить абсолютно новые идеи, самым подходящим окажется творческий подход, тогда как метод стандартного решения абсолютно неприемлем. Однако в ситуациях, когда целью мыслительного процесса является получение информации, этот метод окажется лучше творческого. В некоторых случаях можно комбинировать все четыре метода.

Но в любой ситуации мыслитель должен четко представлять себе, к чему он стремится.

1. Пытаетесь ли вы найти *любое* решение, которое приведет вас к цели? Бывает, что достаточно любого решения — вы просто хотите справиться с проблемой.
2. Ищете ли вы *хорошее* решение? Под хорошим решением подразумевается решение, соответствующее



шее вашим нуждам. Оно не требует затрат времени, денег и усилий, к тому же оно привлекательно. Таким образом, вы просто можете захотеть пойти дальше первого пришедшего вам в голову адекватного решения и найти более подходящее.

3. Ищете ли вы *лучшее* решение? На самом деле вы ищете *наилучшее* решение, но в таком случае нужно согласиться с тем, что существует одно решение, которое можно назвать «наилучшим». На этом этапе у вас имеются подходящие решения, но вы ищете лучшее. Можно выбрать новое или творческое решение. Возможно, вы выберете решение, которое не просто удовлетворяло бы ваши запросы, но и имело какой-то «плюс». Если вы не сможете найти его, то всегда можете вернуться назад и использовать выбранное ранее подходящее решение.

Теперь, чтобы установить связь между точкой, в которой мы находимся, и той, куда мы стремимся, нужно рассмотреть все четыре метода.

## 1. ПОИСК СТАНДАРТНОГО РЕШЕНИЯ

Это самый распространенный метод. В некоторых случаях рутинное решение проблемы очевидно. В таком случае не требуется больших мыслительных усилий. Если же ответ не столь очевиден, то необходимо немного поразмыслить, чтобы найти стандартное решение.

Вам нужно узнать, как добраться из Лондона в Париж в полдень. Путь поиска информации по этому вопросу является рутинным. Вы просто смотрите расписание воздушных рейсов или звоните своему туристическому агенту. Нужно ли включать в работу мышление? Вы можете поразмыслить над тем, какой из предложенных выше способов проще. Ваша информация или этап УЧ также имеют значение. Если вы слышали о подводном тоннеле, тогда можете спросить об этом своего агента. А вот просмотр расписания не даст вам никакой информации о тоннеле. Рутинный способ, ранее вполне подходящий (полет), теперь оказался неадекватным.

Традиционная система «ячейки», предложенная Аристотелем, точно заполняет модель поиска стандартного решения. Мы пытаемся определить ситуацию. Как только мы это сделали, дальнейшие действия уже разработаны для нас, и нам остается только применить их к соответствующей ячейке. Существует ячейка с названием «корь». Как только врач определяет заболевание как корь и помещает его в соответствующую ячейку, ход лечения уже является рутинным и стандартным. Такое распознавание и определение проблемы требуют мыслительных усилий. Каковы основные черты проблемы? К какой группе ячеек следует обратиться? Какие нужно выдвинуть гипотезы, предположения и догадки, которые помогли бы направить наш поиск в нужное русло?

Когда мы думаем, что определили ситуацию (нашли правильную ячейку), требуется произвести еще множество мыслительных операций. Насколько ячейка соответствует проблеме? Как получить информа-

цию, которая подтверждала бы, что выбор сделан правильно? Какие характеристики проблемы противоречат сделанному выбору? Какие еще могут быть альтернативы в данном случае?

Вся система правосудия основана на таком поиске рутинных ответов. Рутинные решения лежат в основе правовых кодексов в странах, где законы оформлены в виде таковых, и прецедентов, если система правосудия построена на прецеденте. Сегодня имеются интеллектуальные компьютерные системы, обеспечивающие самый обширный поиск имеющихся ответов.

Таким образом, в суде существует два вида спора. Первый заключается в обсуждении того, совершал обвиняемый преступление или нет. Рассматривается вопрос, поместить обвиняемого в ячейку «виновен» или «невиновен». Приводятся доказательства, которые подвергаются сомнению. Делаются попытки обнаружить «истину». Второй тип спора — решить, какой ячейке соответствует проступок. В различных ячейках находятся законы, принципы, предыдущие приговоры и т. д. Какой принцип имеет значение? Имеется ли прецедент по этому вопросу? Какой закон применим к этому случаю? Часто возникают затруднения, если одновременно применимыми оказываются сразу несколько принципов или законов. Тогда судья ищет какой-то более мелкий признак, который можно взять за основу при вынесении приговора. В финале приговор определяется как «принадлежащий именно этой ячейке». В некоторых странах в особо запутанных случаях создаются прецеденты, которые в будущем значительно облегчат работу с подобного рода делами. Возникает новая ячейка.



Психологи любят выделять категории, типы, личностные группы и т. д. Она принадлежит к типу А. Он является типичным представителем типа Б. Разделить всех по типам очень просто. Нужно провести анкетирование, постепенно выделяя из анкеты те вопросы, по ответам на которые проводятся различия между типами. Следующий шаг намного сложнее. Что это значит? Какую практическую пользу это может принести? Опасность возникает тогда, когда мы начинаем давать этим ячейкам названия, такие, например, как «интеллект», «способности к оценке», «новаторство». В этом случае мы начинаем верить общему смыслу этих слов. То есть все, кого мы поместили в ячейку «интеллект», автоматически воспринимаются нами как умные, а все, кто туда не попал, — глупые. Покрывает ли эта ячейка все типы интеллекта или только те, которые тестировались в ходе анкетирования?

Теперь мы подошли к вопросу о пользе ячеек. Предположим, можно доказать, что на определенном возрастном этапе мужчины лучше справляются с математикой, чем женщины. Значит ли это, что если мне нужен хороший математик, то я должен нанять на работу мужчину? Получается абсолютная ерунда, так как возникает ужасная путаница. Значит ли это, что не следует даже утруждать себя преподаванием математики женщинам? Как раз наоборот, оказывается, что разница существует как раз из-за различного подхода к обучению женщин и мужчин. Значит ли это, что если вы очутились в одной из ячеек, то надо постараться выбраться оттуда? Если вы прочно засе-

ли в ячейке «чувства», то вам надо попытаться развить и мышление. В этом есть определенные преимущества, если не считать того, что вы можете настолько привыкнуть ощущать себя в этой ячейке, что начнете предпочитать чувства мышлению. Таким образом, эффект окажется противоположным ожидаемому.

Англичане собирают и едят только классические грибы — они ужасно боятся случайно сорвать поганку и отравиться. Французы собирают и употребляют в пищу огромное количество различных грибов, так как научились находить более тонкие различия. У них имеется значительно большее количество ячеек с различными типами грибов. Эксперт, распознающий вина или парфюмерные запахи, разрабатывает для себя большое число различных ячеек, чтобы создать более детальную классификацию запаха или вкуса.

Опасности, которые таят в себе категоризация и стереотипный подход, уже были описаны выше. Если вы верите в утверждение, что все шотландцы жадные, то постоянно пытаетесь найти этому подтверждение. И если приятель, с которым вы обедаете в ресторане, хоть на мгновение замешкается, не решаясь предложить внести свою долю за обед, то вы немедленно вспоминаете о своем стереотипе. Расовые и этнические проблемы возникают как раз из-за этого. И те, и другие быстро обрастают мифами, которые потом с легкостью претворяются в жизнь.

В большинстве случаев поиск стандартного решения является наиболее приемлемым мыслительным методом. Вам нужно завернуть гайку? Так найдите гаечный ключ.



## Анализ

Если ситуация достаточно сложна, бывает, что для нее не находится соответствующей ячейки. Иногда для нее ячейка просто не создана. Инфляция — это сложное явление, включающее в себя множество различных факторов. Но современная экономическая теория решила поместить ее в одну ячейку, предложив единственный путь решения этой проблемы — поднять процентные ставки, чтобы сократить поступления денег. Эта ячейка стала стандартной, и ни одно правительство не решается нарушить этот порядок. В результате такого подхода может случиться, что инфляция станет причиной сильнеешего экономического спада в государстве.

Таким образом, методом борьбы с инфляцией является экономический спад как таковой. Но вряд ли какое-либо правительство решится использовать его в качестве экономической стратегии.

Анализ является приемом, позволяющим разложить сложную ситуацию на более мелкие части; впоследствии их легче идентифицировать. Мы разделяем что-то на составляющие, достаточно мелкие для того, чтобы можно было ими оперировать.

Анализируя преступность несовершеннолетних, мы приходим к выводу, что виной всему — безработица. Для этого уже имеется соответствующая ячейка, которая нам хорошо знакома. Поэтому мы пытаемся создать дополнительные рабочие места для молодежи.

Анализируя проблему автомобильных пробок в больших городах, мы приходим к выводу — водители



считают, что легче и удобнее ездить именно в большом городе. Тогда мы находим стандартный ответ: нужно сделать так, чтобы ездить по дорогам города стало тяжелее и куда менее удобно. Поэтому мы запрещаем стоянку автомобилей в городе и отбуксировываем на штрафплощадку машины, стоящие в неподходящем месте. Можно также запретить движение автомобилей в центре города и ввести большие штрафы за нарушение этого правила, как это было сделано в Сингапуре.

Цель анализа — разложить проблему на составные части, для каждой из которых можно найти стандартный ответ. Что касается сферы человеческих отношений, то здесь запас стандартных ответов весьма ограничен — либо «поощрение» (похвала), либо «наказание» (порицание). Считается, что правильное применение одной из этих стандартных реакций может контролировать человеческое поведение во всем его многообразии.

В целом аналитическое мышление имеет много плюсов, так как именно ему уделяется огромное внимание в школе. Но обычно набор стандартных ответов весьма ограничен и примитивен, так как мы слишком мало внимания уделяем так называемому «цельному образцу». Мы уверовали, что с помощью анализа можно дойти до такого этапа, на котором достаточно лишь простейших реакций на проблему. Это один из главных недостатков сегодняшней системы мышления.

В конфликтах вроде того, что возник в Боснии и Герцеговине, стандартные ответы также ограничены: «Стоит усилить атаку на сербов или нет».



## Схожесть

Анализ — один из способов рассмотрения ситуации, при котором она раскладывается на компоненты, для каждого из которых можно найти стандартное решение. Другой способ решения проблемы — установление сходства: «Это подобно тому, что...»

Будущим политикам настоятельно рекомендуют изучать историю. Когда возникает проблема, вы можете сказать себе: «Это вроде той ситуации, в которой оказался Меттерних в такое-то и такое-то время» или «Ситуация похожа на то, с чем столкнулся Стенли Болдуин при отречении от престола Эдварда VIII». Это помогает определить рамки мыслительного процесса и даже подсказывает возможные модели поведения в данной ситуации. К сожалению, времена меняются, и история может оказаться скорее не подмогой, а ловушкой.

В этом случае предпочтение вновь отдается классической ячейке, так как она подскажет линию дальнейшего поведения. Это предпочтение легко объяснимо. Из истории нам известно, что стандартные решения проблемы уже выработаны. Поэтому если мы правильно определим, к какой ячейке принадлежит проблема, и применим стандартное решение, то успех нам гарантирован. Это подобно тому, как врач лечит корь или стрептококковую ангину. Альтернативой стандартному решению, предписываемому определенной ячейке, является «модель» правильного действия. Но нет никакой гарантии, что все ваши смоделированные действия сработают. Поэтому нет ничего удивительного в том, что мы предпочитаем искать стандартные пути решения проблемы.

В сфере межличностных отношений мы постоянно используем принцип *схожести*. Какой-то человек напоминает нам одного из хорошо знакомых нам людей, поэтому нам кажется, что мы знаем, как себя с ним вести, понимаем его мотивы и чувства и поэтому можем предугадать его поведение.

## Трансформация проблемы

Говорят, что математики всегда стараются трансформировать любую задачу в ту, с которой они раньше уже сталкивались, и знают, как ее решать. Это очень разумная тактика. Мы используем ее постоянно, чтобы иметь возможность применить потом метод поиска стандартных решений. Анализ и установление сходства — это способы трансформации проблемы в ту, которую мы умеем решать. Можно также трансформировать проблему, непосредственно переформулировав ей.

В истории с медленными лифтами проблема была трансформирована в ситуацию под названием «нетерпение». Что делать с нетерпением? Нужно чем-то занять людей. Поэтому в холлах мы устанавливаем зеркала, и люди заняты тем, что разглядывают себя и других в зеркале, пока ждут лифт.

## Три мыслительные ситуации

Я собираюсь продемонстрировать четыре различных мыслительных метода, применив каждый из них к набору из трех мыслительных ситуаций. Они были



отобраны таким образом, чтобы ко всем можно было применить каждый из четырех методов. Нет смысла выбирать какую-то одну творческую проблему и пытаться найти стандартный способ ее решения.

.....

**Ситуация А.** Стоянка слишком мала, и люди, приезжающие на работу на машине, жалуются, что не могут припарковаться.

**Поиск стандартного решения.** Если чего-то не хватает, то ограничьте его потребление или используйте метод аукциона. В первом случае нужно ограничить число тех, кто имеет право пользоваться этой стоянкой. Метод аукциона предполагает, что тот, кто придет первым, как бы зарезервирует себе место. Те, кто раньше встает, получают больше шансов найти место для парковки. Возможно, они даже начнут приезжать на работу пораньше.

- Можно попытаться трансформировать проблему, позволив клиентам самим решить ее. Пусть они создадут комитет, который потом выступит с предложениями по поводу использования стоянки.

**Ситуация Б.** Открылся новый ресторан. Владелец хочет максимально быстро развить свой бизнес. Что он должен делать?

**Поиск стандартного решения.** Люди быстро определяют качество товара, поэтому предлагайте качественную пищу по разумным ценам, и вы очень быстро приобретете множество клиентов. Если о ва-

шем ресторане начнут говорить, людям захочется сходить туда и попробовать все самим, поэтому стоит нанять агента по рекламе.

- Можно трансформировать проблему в задачу, цель которой — обеспечить с самого начала приток денег. Для этого надо включиться в систему общественного питания, можно даже заняться доставкой еды на дом, чтобы обеспечить быстрый рост доходов.

Ситуация В. В самом центре города есть стена, которая так и притягивает любителей настенного творчества. Стена всегда сплошь покрыта граффити. Что делать?

*Поиск стандартного решения.* Наказывать нарушителей. Поймайте кого-нибудь из них и в качестве наказания заставьте в течение нескольких недель отскрести все вновь появившиеся надписи.

- Проблема можно трансформировать из задачи предотвращения надписей в задачу невозможности рисовать на стене. Для этого надо покрыть стену особым материалом, на котором невозможно ничего написать.

## 2. МЕТОД ОБОБЩЕНИЯ

Ранее в этой книге при описании основных мыслительных процессов я неоднократно подчеркивал важность умения работать на самом обобщенном, широком и



*размытом* уровне. Именно такой подход и будет рассматриваться в этом разделе. Опытные мыслители постоянно используют этот прием. Я пойду еще дальше и скажу, что есть люди, которые делают это интуитивно. Тому имеется две причины: их природные способности мыслить «в общем» и их способности к «планированию».

Мышление в самом общем смысле этого слова предполагает мышление на уровне понятий. Многие люди не любят и не хотят мыслить понятийно. Они считают понятийное мышление чем-то слишком заумным, непонятным и запутанным. Им нужны практические советы, применимые в повседневной жизни. Что я делаю сейчас? Что я делаю в такой-то ситуации? Им нужны стандарты. Они хотят получить рутинные ответы, применяемые в типе мыслительной деятельности под названием «поиск стандартного решения». Американцы особенно недолголюбивают понятийное мышление. Им нужно действовать. Будучи нацией первопроходцев, они всегда ценили действие выше мышления. Сегодня же мышление намного важнее действия — поэтому-то они и чувствуют себя не очень уютно, когда их заставляют мыслить понятийно.

Метод поиска рутинных ответов и метод обобщения не являются абсолютно изолированными друг от друга. Ведь чем бы мы ни занимались, в конце концов все равно придем к стандартному решению. Понятия можно использовать при поиске стандартного решения, как это показано в примерах на с. 161 — 162. Основное различие — в начальных шагах мыслительного процесса.

*«Я должен отвинтить этот винт. Мне нужна отвертка».*

Это стандартный подход.

*«Я должен отвинтить этот винт. Мне нужен какой-то инструмент, который подошел бы к пазу на винте, чтобы его можно было повернуть».*

Если у вас под рукой будет отвертка, вы используете ее, но если отвертки вдруг не окажется, вы поразмыслите и используете нож, пилочку для ногтей или даже ребро пластиковой кредитной карточки.

Таким образом, установив цель своих мыслительных операций, мы описываем то, что нам требуется, в самом обобщенном виде.

*«Мне нужно знать, как добраться до Парижа».*

*«Мне нужно знать, что сделать, чтобы крыша не протекала».*

*«Я хочу знать, как сделать так, чтобы прогуливать работу стало труднее».*

Существует два типа ситуаций:

1. Ситуация, при которой мы можем использовать стандартное решение, но предпочитаем сформулировать проблему в более обобщенном виде. Так, вместо того чтобы сказать: «Мне нужно узнать расписание воздушных рейсов из Лондона в Париж», — вы говорите: «Мне нужно добраться из Лондона в Париж». Такой более обобщенный подход включает в себя также возможность добраться до Парижа через тоннель под Ла-Маншем.
2. Ситуация, для решения которой нет стандарта, поэтому мы просто вынуждены искать более обобщенный подход: «Мне нужно знать, как переделать стол, чтобы он стал складным».



Конечно, даже сам выбор обобщенной идеи может направить наше мышление в определенном направлении. В случае с прогулами можно сказать:

*«Я хочу знать, как сделать так, чтобы прогулять работу стало труднее».*

*«Мне нужен способ побудить людей оставаться на своих рабочих местах».*

*«Мне нужно знать, как сделать так, чтобы прогулы не сказывались на работе всего предприятия».*

*«Мне нужен способ, который помог бы поддерживать производительность труда на том же уровне, несмотря на прогулы».*

*«Я хочу знать, как связать работников круговой работой в отношении прогулов».*

Все вышесказанное можно обобщить до следующих утверждений:

*«Мне нужен способ сокращения прогулов».*

*«Мне нужно научить работать, несмотря на прогулы».*

*«Общая цель мышления тогда может быть сформулирована как „размышления над проблемой прогулов“».*

Мы еще вернемся к этому вопросу чуть позже в этой главе, когда будем обсуждать веер концепций.

Определяя «обобщенную» цель, не стоит ограничиваться одним запросом. Вы можете высказать одновременно несколько альтернативных или параллельных запросов. Это и было сделано в случае с прогулами, рассмотренном выше.

Например:

*«Нам нужна отвертка».*

*«Нам нужно как-то повернуть этот винт».*

*«Нам нужно как-то достать этот винт».*

*«Нам нужно как-то развинтить гайку и болт».*

*«Нам нужно как-то разъединить обе части».*

Идеи могут сильно отличаться по охвату и обобщенности. На этом этапе мыслительного процесса можно иметь несколько различных степеней обобщенности идей — иногда допустимо даже, чтобы одна более общая идея включала в себя другие более частные и не столь широкие. Идеи будут отсортированы в процессе использования веера концепций.

### Движение в обратном направлении

Это довольно мощный, но и непростой мыслительный прием. В некоторых случаях просто естественно «двигаться в обратном направлении». Я хочу попасть из Лондона в Эдинбург. Я знаю, что стоит мне только попасть в Ньюкасл, и оттуда будет очень просто добраться до Эдинбурга. Но как же мне попасть в Ньюкасл? Так, если я доберусь до Йорка, оттуда совсем несложно попасть в Ньюкасл. Но как же добраться до Йорка? Нужно только доехать до Питерборо, а оттуда попасть в Йорк будет просто. Теперь надо как-то добраться до Питерборо. А проще всего туда попасть из Лондона. Итак, маршрут выбран. Проблема решена.

В некоторых случаях можно двигаться методично. Если я попаду в эту точку, то оттуда совсем несложно достичь конечной цели. Но теперь, когда эта точка становится целью, как попасть в нее?

Если бы товары были недоступны, прекратились бы кражи из магазинов. Но как сделать товары недоступными? Поместить их за дверь, которая открывалась



бы только по предъявлению кредитной карточки. Или просто выставить образцы товаров, а сами товары выдавать покупателю лишь на кассе. Если бы магазинных воров было просто поймать, они остерегались бы воровать. Но как показать воришкам, что их могут за просто словить? Расставить везде видеокамеры, выдавать вознаграждение всем покупателям, содействующим в поимке воров, публично объявлять имена тех, кого поймали на месте преступления, и т. д. — все это пути предотвращения магазинных краж.

Если было бы невозможно вынести украденный товар из магазина, то не было бы смысла его красть. Как сделать так, чтобы украденные вещи невозможно было вынести из магазина? Можно, например, пропитать все товары специальным запахом, который устранялся бы только на кассе, и поставить на выходе злую собаку, которая обнюхивала бы всех покупателей, покидающих магазин. В некотором смысле метод «движения в обратном направлении» является формой «пересмотра» или «трансформации» проблемы.

Движение в обратном направлении обычно требует одной или нескольких идей в качестве шагов, как было показано в примере с магазинными кражами. В некотором смысле и веер концепций является одной из форм движения в обратном направлении. Можно достичь пункта А из пункта Б. Но как теперь попасть в пункт Б? Из пункта В. Итак, как мы будем добираться до пункта В?

Далее следует рассмотреть два других способа применения метода «обобщения». Однако сначала нужно применить этот метод к трем стандартным мыслительным ситуациям.



**Ситуация А.** Проблема нехватки мест на автомобильной стоянке.

**Метод обобщения.** Нужна более просторная стоянка. Это может означать либо расширение имеющейся стоянки, достройка второго яруса или создание подземной площадки, либо постройку дополнительной стоянки в другом месте, но с автобусным сообщением до места назначения.

**Ситуация Б.** Новый ресторан, владелец которого хочет максимально быстро развить свой бизнес.

**Метод обобщения.** Люди должны как можно быстрее узнать о новом ресторане. Создайте вокруг него скандал. Пригласите на ужин двойников знаменитостей. Разрешите женщинам посещать ресторан «топлес».

**Ситуация В.** Проблема надписей на стене.

**Метод обобщения.** Сделайте надписи невидимыми. Днем на стену набрасывайте специальный занавес, который закрывал бы надписи, появившиеся ночью.

## Веер концепций

Он является частью метода обобщения.

В правой части страницы мы пишем цель своего мышления. Она должна всегда предполагать достижение какого-то результата. Существует проблема, которую нужно решить. Есть результат, который нужно получить. Должно произойти улучшение в определенном направлении. Веер концепций не работает

с моделью или открытой, творческой ситуацией. Должна быть четко определена конечная цель.

После чего мы говорим, какие общие концепции (называемые направлениями) приведут нас к конечной цели. Предположим, мы рассматриваем проблему нехватки квалифицированных работников. Общие концепции могут быть следующими:

- Увеличить поступление на работу квалифицированного персонала.
- Сократить потребность в квалифицированном персонале.
- Повысить производительность труда уже имеющихся работников.

Затем мы берем каждую из этих концепций и определяем ее в качестве конечной цели. Как нам достигнуть ее? Как нам двигаться в этом «направлении»?

Итак, как увеличить число квалифицированных работников?

- Дополнительно нанять на работу нескольких профессионалов.
- Повышать квалификацию имеющихся работников.
- Набрать квалифицированных работников с другого предприятия для работы вне штата (внешний источник).

Как сократить потребность в квалифицированном персонале?

- Снизить сложность операций.
- Ввести автоматизацию.
- Сократить количество операций.
- Снизить предъявляемые к работе стандарты.

Как повысить производительность труда уже имеющих работников?

- Повысить мотивацию к работе.
- Увеличить продолжительность рабочего дня.
- Постоянно использовать особые навыки и умения работников.
- Полноценно использовать их рабочее время.

После этого мы берем каждую из этих «концепций» и пытаемся отыскать практические пути ее осуществления. Это следует проделать с каждой концепцией. Теперь веер раскрылся, предлагая множество путей решения проблемы. Вместо того чтобы рассматривать каждую концепцию, приведу лишь несколько примеров.

*Концепция:* повышать квалификацию персонала.

- *Идея:* обучайте своих собственных работников.
- *Идея:* поручите работу своим собственным работникам, поставив перед ними задачу самостоятельно повысить квалификацию.
- *Идея:* вместе с другими работодателями, столкнувшимися с такой же проблемой, создайте институт по повышению квалификации рабочего персонала.

*Концепция:* автоматизация.

- *Идея:* для принятия решений используйте экспертные системы.
- *Идея:* ввести компьютерное управление техникой.



- *Идея:* электронное сканирование и создание файлов всей документации.

*Концепция:* постоянное использование особых умений и навыков работников.

- *Идея:* предоставьте работникам, обладающим специальными навыками, ассистентов для выполнения работы, не требующей применения этих специальных навыков.

Два основных вопроса, связанных с использованием веера концепций, заключаются в следующем:

1. Как он работает? Этот вопрос отправляет нас к широкому концу веера, где находятся все идеи. Каков реальный механизм работы этого приема? Каким образом автобусы могут помочь решить проблему автомобильных пробок? Очень просто — они увеличат «плотность» передвижения: большее количество людей на транспортное средство.
2. Как этого можно достигнуть? Этот вопрос отправляет нас к суженному концу веера, где расположены определенные концепции. Какие специфические концепции могут помочь претворить эту идею в жизнь? Как можно применить эту концепцию и где? Как снизить количество поездок в час пик? Отрегулировав особым образом часы работы предприятий. Сообщать о том, на какое время приходится час пик, чтобы люди могли избежать его.

Один и тот же вопрос может находиться в различных областях веера концепций. Например, решение

«обойтись без» является одновременно широким направлением, или идеей, для решения проблемы недостатка воды и концепцией, служащей идее «снизить потребление». Веер концепций не предполагает анализа, поэтому вы можете повторять одну и ту же концепцию неограниченное число раз.

Обычно требуется несколько моделей веера концепций. Сначала вы создаете свой первый веер, но потом дополняете и совершенствуете его, получая вторую модель. Может быть также и третья. Это довольно мощный прием, но он требует тренировки.

Описывая метод обобщения, я уже говорил, что одновременно можно использовать несколько идей различной степени обобщенности. В веере концепций существуют для этого различные уровни. Первый уровень — самый обобщенный, его еще называют основным «направлением». Затем следуют концепции. Наконец, самый последний уровень — «практическая идея».

Иногда между «направлением» и «практической идеей» могут существовать несколько уровней концепций. Но каждый последующий уровень всегда более специфичен, чем предыдущий.

Теперь мы применим веер концепций к каждой из трех мыслительных ситуаций, а затем перейдем к третьей части метода обобщения.

.....

**Ситуация А.** Проблема нехватки мест на стоянке.

*Веер концепций.* Общие направления могут быть следующими:

- расширить стоянку;



- уменьшить габариты машин;
- сократить число клиентов;
- заставить людей довольствоваться сложившейся ситуацией.

Мы можем последовать в любом из этих направлений, но в качестве примера рассмотрим лишь одно — как заставить людей довольствоваться сложившейся ситуацией:

- мы позволяем им самим установить порядок пользования стоянкой;
- мы устанавливаем вознаграждение тем, кто не пользуется стоянкой;
- мы устраиваем жеребьевку;
- мы предоставляем им лучшую стоянку.

Мы позволяем им создать комитет, который разработал бы стратегию пользования стоянкой. Пусть они сами методом голосования выберут один из предложенных комитетом вариантов.

Мы увеличиваем зарплату тем, кто добровольно отказывается от своего права на пользование стоянкой. Мы разрешаем тем, кто не пользуется стоянкой, приходить на работу позже (или уходить с работы раньше).

Каждый месяц с помощью жеребьевки выбираются те, кто будет в этом месяце пользоваться стоянкой. Это поможет избежать зависти и разговоров о том, что кому-то отдается предпочтение.

Мы организовываем общий фонд машин. Покупаются специальные микроавтобусы для фонда. Мы организуем прямое автобусное сообщение до места новой стоянки.





**Ситуация Б.** Новый ресторан.

**Веер концепций.** Основные направления здесь могут выглядеть так:

- привлечь местных клиентов;
- завоевать завсегдатаев;
- привлечь людей издалека.

Для завсегдатаев концепции могут быть следующими:

- создание специального клуба постоянных посетителей;
- введение для них постоянных ваучеров;
- обеспечение специальных привилегий для завсегдатаев.

В качестве практических идей того, как обеспечить специальные привилегии для завсегдатаев, можно рассмотреть следующие варианты:

- гарантировать наличие свободного столика в любое время или возможность бесплатно пообедать в следующий раз;
- закрепить за столиками имена их постоянных клиентов;
- ввести скидку на вина;
- освободить завсегдатаев от необходимости платить чаевые.

Предоставить постоянным клиентам право арендовать ресторан для частных празднеств и мероприятий.

Вы можете последовать в любом направлении и для каждой концепции разработать несколько практических идей. Здесь мы привели лишь несколько частных примеров.



**Ситуация В.** Проблема надписей.

**Веер концепций.** Основные направления могут быть такими:

- наказывать рисующих на стене;
- сделать рисование на стене невозможным;
- сделать так, чтобы надписи можно было легко удалить;
- сделать эти надписи привлекательными;
- скрыть надписи.

Давайте последуем в направлении «сделать надписи привлекательными». Как этого добиться?

С помощью:

- особых правил;
- соревнований;
- лицензий.

Как можно претворить в жизнь концепцию «соревнование»?

- *Идея:* группы соревнуются за право рисовать на стене в течение недели. Сначала предлагаемые ими идеи представляются комиссии в виде эскиза. Авторы лучшего эскиза получают право пользоваться стеной в течение недели.
- *Идея:* стена разделяется на несколько областей, и соревнующиеся работают по темам — каждая область посвящена отдельной теме. Публика выступает в качестве жюри и выбирает лучшую работу.
- *Идея:* те, кто добровольно согласится мыть стену в течение определенного периода, получают право использовать ее в течение такого же периода

времени, то есть согласившиеся мыть стену в течение месяца получают право целый месяц рисовать на ней.

.....

Во всех приведенных выше примерах я не рассматривал в деталях каждую концепцию веера, так как это было бы очень утомительно для читателя. Работа по методу веера концепций требует времени, так как нужно много мыслить.

Одним из главных достоинств веера концепций является возможность рассмотреть несколько конечных целей нашей деятельности: «Как добиться такого-то результата?» Получается эффект каскада, так как каждая новая цель приводит к возникновению целого ряда альтернативных вариантов, каждый из которых сам становится целью, дающей опять какое-то число новых альтернатив.

### Метод «Что-то» — волшебные слова

Этот метод, безусловно, является частью метода обобщения.

*«Нам нужно что-то, чтобы открыть этот замок».*

*«Нам нужен какой-то способ наказать магазинных воров».*

*«Нам нужно что-то, чтобы укрепить эту подпорку».*

*«Нам нужно чем-то стимулировать участие людей в выборах».*

*«Нам нужно что-то, чтобы отмерить объем зубной пасты».*



Мы определяем, что это «что-то» должно делать. Можно определить это в самом общем виде, а можно и уточнить детали.

*«Нам нужен какой-то способ, чтобы создать книгу, которую вы могли бы читать с пюпитра возле вашего любимого кресла при хорошем освещении и без всяких усилий с вашей стороны».*

Если мы найдем этот способ, тогда, возможно, люди будут читать книги так же часто и охотно, как они смотрят телевизор.

На этом этапе я хочу привнести немного «волшебства» в процесс мышления.

Представьте себе «волшебное вещество», которое обладает способностью делать все, что вы ему прикажете. Я собираюсь налить немного этого вещества на крышу. Оно само найдет дыры и заделает их, чтобы крыша больше не протекала. Потом я полью этим веществом все товары в магазине; поэтому, если вор спрятал их и смог пронести через кассу, собака на выходе обязательно учует это вещество и залает. На кассе это вещество автоматически удаляется с товара, поэтому честные покупатели могут свободно выйти из магазина. Как только мы решили, что это магическое вещество может делать, мы начинаем искать или создавать что-то подобное в реальности. Существует ли запах, который может быть удален на кассе с помощью ультрафиолетовых лучей? Можно ли создать такой запах? Может быть, можно не уничтожить запах, а просто скрыть его, наложив другой запах?

Пределов волшебству не существует. Вы можете потребовать от волшебного вещества все что угодно.

Ваши требования могут абсолютно не поддаваться законам логики. В некоторых случаях вы сможете, а в некоторых и не сможете найти реальную вещь, которая выполняла бы все то, что вы приказали своему волшебному веществу. Но вы откроете для себя множество идей и возможностей.

Вместо того чтобы каждый раз говорить «волшебное вещество», мы можем создать для него специальное слово — «про-суб», что расшифровывается как «про-субстанция», или магическая субстанция, которая может делать все, что ей прикажут.

*«Нам нужна какая-то про-суб, чтобы создать чашку, которая изменяла бы свой цвет в зависимости от температуры находящегося в ней кофе».*

*«Нам нужна какая-то про-суб, чтобы пометить машины водителей, которые постоянно ездят на красный свет».*

*«Нам нужна про-суб, чтобы склеивать спагетти и затем продавать их в виде шариков».*

*«Нам нужна про-суб для покрытия лобовых стекол автомобилей, чтобы капли дождя не оставались на них и не мешали водителю смотреть на дорогу».*

Конечно, не все проблемы можно решить с помощью волшебного вещества. Иногда нужна «волшебная система». Это система, в которой все может происходить так, как нам хочется.

Для обозначения такой системы мы вновь создаем новое слово — «про-сис», которое расшифровывается как «про-система», или волшебная система.

*«Нам нужна про-сис, которая отличала бы честных покупателей от магазинных воров».*



*«Нам нужна про-сис, которая увеличивала бы наказание за преступление по мере возрастания серьезности этого преступления».*

*«Нам нужна про-сис, которая могла бы значительно увеличить роль оппозиции в демократическом государстве. Эта про-сис позволила бы оппозиции принимать свои законы, если их поддерживает большинство населения».*

*«Нам нужна про-сис, которая взяла бы на себя все заботы по поводу ежедневного хождения по магазинам».*

Теперь мы дошли до «людей». Бывают случаи, когда нам нужны «волшебники», которые делали бы все то, что мы им скажем. Эти люди не являются ни субстанциями, ни системами, поэтому для них нам нужно отдельное слово.

Это слово — «про-кто», что обозначает «про» + «кто-то».

*«Нам нужен про-кто, кто смог бы совместить развлечение с обучением, причем в равном объеме».*

*«Нам нужны про-кто, которые, будучи официантами в ресторане, превращались бы в карикатурных героев».*

*«Нам нужны про-кто, которые не сопротивлялись бы выполнять рутинную работу изо дня в день».*

*«Мне нужен про-кто, который согласился бы всегда и везде быть вторым и никогда не претендовал бы на то, чтобы быть первым».*

*«Этот про-кто может с первого взгляда определить нечестного человека».*

Бывают еще идеальные, или волшебные, ситуации, в которых все ведут себя так, как вы этого хотите.

Для обозначения таких волшебных ситуаций мы введем слово «про-сит», что значит «про-ситуация».

*«Мне хотелось бы очутиться в про-сит, когда каждый получит какую-то выгоду от нашего успеха».*

*«Было бы неплохо оказаться в про-сит, в которой каждый конструктивно работает, чтобы найти решение проблемы».*

*«Нам нужна про-сит, которая помогла бы людям понять, что вред, наносимый окружающей среде сегодня, скажется на их детях завтра».*

*«В этой про-сит люди обмениваются товарами и услугами, основываясь на доверии. Денег не существует, а обман исключен».*

Сначала для вас будет слегка необычно и странно употреблять эти волшебные слова. Вам будет казаться, что вы вполне обойдетесь без них. И это действительно будет так. Пока не привыкнете к ним, вы будете заменять ими обычные слова.

И только когда вы окончательно свыкнетесь с ними, то вдруг обнаружите, что стали делать вещи, которые до этого показались бы вам странными и непривычными.

А теперь давайте вновь вернемся к нашим трем мыслительным ситуациям.

.....

#### **Ситуация А.** Проблема автомобильной стоянки.

Нам нужна какая-то про-суб, которая сжимала бы машины до маленьких размеров, когда они въезжают на стоянку. Это может натолкнуть нас на идею предоставлять гарантированное право парковки мотоциклам и велосипедам. Можно также предложить тем, кому необходимо часто ездить в течение дня, свобод-



но пользоваться мотороллерами. Это может также значить, что владельцы малогабаритных машин получают больше шансов выиграть право на пользование стоянкой в жеребьевке.

#### **Ситуация Б.** Новый ресторан.

Нам нужна про-сис, в которой каждый, кто хоть раз побывал в ресторане, рассказал бы о нем своим знакомым. Можно, например, выдавать клиентам специальные шарфы или шляпы из искусственного меха, чтобы их легко можно было узнать. Эти предметы туалета должны быть какого-то очень необычного цвета, например оранжевого или малинового.

#### **Ситуация В.** Проблема надписей.

Мне нужен про-кто, кто постоянно сидел бы возле стены и отпугивал рисовальщиков. Это может натолкнуть нас на идею установить на стене видеокамеры. Можно оборудовать стену специальной лампочкой, которая зажигалась бы, как только кто-то слишком близко подходит к стене. Можно сделать так, чтобы при контакте человека со стеной раздавался специальный звуковой сигнал. Это может быть звук полицейской сирены и т. д.

.....

Вот мы и подошли к концу метода обобщения, который рассматривался под тремя отдельными заголовками. Все три части метода очень часто перекликаются.

Основная идея метода обобщения заключается в том, что мы оговариваем наши потребности и запро-

сы в самом общем виде, после чего пытаемся уточнить их. Очень многие люди устанавливают границы своего мышления, так как их учили, что мышление должно быть четким и точным. Если и вы думаете так же, то никогда не сможете применить метод обобщения. Как можно точно определить что-то, если вы даже не знаете, что это и где это искать? В этом случае вы можете посмотреть в самом общем направлении, а затем постепенно сужать рамки поиска.

### 3. ТВОРЧЕСКИЙ МЕТОД

Естественно, когда нам нужны «свежие» идеи, метод стандартного решения не поможет.

В открытом творчестве, например при использовании *творчества на чистом листе бумаги или фокусирования на нейтральной области*, не существует четкой конечной цели. Нам просто нужны свежие идеи. Поэтому метод обобщения здесь также непригоден, потому что не существует таких потребностей или нужд, которые можно было бы сформулировать в обобщенном виде. Метод веера концепций, например, срабатывает только тогда, когда точно определен конечный результат, которого нужно достигнуть.

Творческий метод незаменим, когда мы знаем, с чего начинаем (область концентрации), но не знаем, к чему придем. Единственный конечный результат, на который мы рассчитываем, — это получить новые и полезные идеи, но в какой форме они будут представлены, не имеет никакого значения. Результат может



выйти за рамки того, что мы запланировали с самого начала. В таком случае необходим творческий подход. Другого способа продвинуться вперед не существует.

Творческий метод может оказаться полезным даже в тех ситуациях, когда точно определен конечный результат. Может быть, все остальные методы оказались безуспешными. Иногда бывает так, что, найдя решение, мы остаемся им недовольны и пытаемся отыскать что-то лучшее.

Какой бы метод ни применялся, мы можем остановиться и сказать себе: теперь нам нужны свежие идеи; теперь нам нужно найти какие-то альтернативы тому, что мы имеем. Начиная с этого момента мы будем применять творческий метод. Например, разрабатывая веер концепций для проблемы «автомобильных пробок в больших городах», можно предложить концепцию «поощрять тех, кто согласится оставлять свои машины дома». Не существует стандартных путей выполнения этой задачи, поэтому мы определяем ее как новую область концентрации и применяем творческий метод, чтобы найти пути поощрения водителей, которые добровольно откажутся пользоваться автомобилем.

#### Бросить вызов

Это простейший творческий прием, однако он требует дисциплинированности.

Бросая вызов, вы концентрируете внимание на любом предмете или аспекте. Можно сконцентрировать

ся на острие карандаша, а можно и на его древке. Можно заострить внимание на цвете, толщине, длине карандаша, материале, из которого он сделан, и т. д. Затем вы бросаете вызов. Обычно это делается с помощью трех основных вопросов:

1. Нужно ли вообще это делать?
2. Почему это сделано именно таким образом?
3. Какими другими способами можно сделать то же самое?

Вызов — это не нападение и не критика. Об этом следует всегда помнить. Если рассматривать вызов как способ покритиковать что-то, тогда вы сможете бросить вызов только там, где видите явный недостаток. Это очень ограничивает сам процесс. Вы должны иметь возможность бросить вызов чему угодно. Если вы используете вызов как критику, то кто-нибудь будет защищать то, чему вы бросаете вызов, и вы потратите свое время на ненужные споры с этим человеком.

Бросить вызов — значит сказать: *«Возможно, это лучший способ сделать что-то. Может быть, это единственный способ сделать это. Но я потрачу еще немного времени, так как хочу найти и другие пути».*

Когда другие пути найдены, если такое произошло, их нужно изучить и сравнить с имеющимся способом.

Умение бросать вызов — это привычка ума и особое отношение к жизни. Это умение можно использовать в повседневной жизни. Его можно применять во всех остальных, пока еще не рассмотренных процессах этапа ПРО. В любой момент можно бросить вызов чему-то: а должно ли быть так, как это есть?



## Внешний мир

Можно бросать вызов и вещам внешнего мира. Можно бросать вызов объектам или их частям. Это же можно проделать и с системами или их составляющими. Можно бросать вызов ситуациям или их компонентам. Иногда то, чему вы бросаете вызов, может быть очень маленьким и неразборчивым. Тогда можно поступить так, как вы делаете, когда начинаете расстегивать застежку-«молнию». Можно подвергнуть сомнению местоположение даты на чеке. Можно засомневаться по поводу формы автомобильных фар. Можно бросить вызов тому, как производится нумерация страниц в книгах — от 1 и далее по возрастающей. (Почему не наоборот — начинать с максимального числа, доходя постепенно до 1, — тогда без труда можно было бы сказать, сколько страниц вам еще осталось прочитать?)

Умение бросать вызов заключается в:

1. Выборе того, что будет подвергаться сомнению.
2. Правильном построении сомнения.
3. Вашей способности находить альтернативы.

## Внутренний мир

Точно так же как мы подвергаем сомнению вещи внешнего мира, можно бросать вызов и понятиям внутреннего мира. Это значит, что мы можем подвергать сомнению объекты, о которых мы думаем в данный момент. Имеется в виду наше мышление, мышление группы, с которой мы работаем, мышле-

ние компании, в которой мы сейчас находимся, или мышление любого работающего в той или иной области или отрасли.

- Почему мы думаем о чем-то именно таким образом?
- Почему мы должны думать о чем-то именно так?

Можно подвергать сомнению убеждения. Можно бросить вызов рамкам, в которых, как нам кажется, мы должны работать. Можно подвергнуть сомнению идеи, доминирующие в нашем процессе мышления. Можно оспорить систему ценностей, которой мы придерживаемся. Можно поставить под сомнение концепции и догадки. Можно бросить вызов вещам, которых мы обычно избегаем, вещам, к которым стремимся.

Вызов означает: *«Давайте остановимся и поразмыслим над этим. Должно ли все быть именно так?»*

## Как бросить вызов

Можно выразить словами наш обычный подход к проблеме или традиционный способ разрешения той или иной ситуации. Для этого можно использовать как метод поиска стандартного решения, так и метод обобщения.

- Как мы обычно рассматриваем подобную проблему?
- Как мы обычно поступаем в такой ситуации?

После чего мы бросаем вызов всему подходу в целом или его частям:



*«Должны ли банковские машины для выдачи денег работать в течение всего дня?»*

*«Нужно ли раскладывать на полках в супермаркетах продовольственные товары?»*

*«Должна ли на чеке стоять дата?»*

*«Должны ли светофоры быть заметными?»*

*«Стоит ли беспокоиться по поводу злоупотреблений?»*

*«Нужна ли специально разработанная схема, которая учитывала бы всех безработных?»*

Такие сомнения могут помочь нам выйти за установленные рамки или преодолеть убеждения, которые нам абсолютно не нужны. Вызов может означать альтернативу.

Вызов можно применить и непосредственно к фокусированию на нейтральной области. Например, можно сконцентрироваться на середине карандаша.

*«Почему она должна быть такой же формы, как и весь карандаш?»*

*«Почему она должна быть негнущейся?»*

*«Почему эту область карандаша нужно использовать?»*

*«Может быть, лучше было бы сделать середину карандаша гнущейся, чтобы его можно было сгибать во время письма, когда вы наклоняете руку?»*

*«Возможно, следует сделать середину карандаша определенной формы. Когда вы использовали карандаш с одной стороны, можно начать писать другой его стороной».*

Это лишь некоторые идеи. Теперь можно попытаться бросить вызов трем мыслительным ситуациям.

.....

**Ситуация А.** Проблема автомобильной стоянки.

**Вызов.** Почему мы считаем, что маленькая площадь стоянки — это проблема? Почему бы не рассмотреть это как преимущество? Только лучшие работники, которые будут выбираться по результатам их работы или голосования в коллективе, смогут пользоваться стоянкой. Использование стоянки теперь стало привилегией, которую надо заслужить.

**Ситуация Б.** Новый ресторан.

**Вызов.** Почему мы рассматриваем лишь возможность продавать приготовленную пищу? Почему бы не заняться продажей полуфабрикатов? Можно также организовать продажу столовых принадлежностей (посуды, скатертей и т. д.).

**Ситуация В.** Проблема надписей.

**Вызов.** Почему мы пытаемся уничтожить все надписи? Просто уберите неприличные и оставьте вполне нормальные. Это заставит писак задуматься, прежде чем что-то написать; кроме того, вы бесплатно украсите стену.

.....

## Провокация

Вот мы и дошли до принципа *провокации*. Он является основой нестандартного мышления и творчества.

Будучи самоорганизующейся системой, наш мозг образует модели или последовательности, также называемые путями, по которым и протекают все наши



мыслительные процессы. В этом и состоит совершенство мозга, так как, не обладая он такой способностью, нам каждый раз пришлось бы заново разрабатывать мыслительный путь для самого простейшего действия.

Но от этих путей отходят боковые «дорожки», до которых нельзя добраться с главных путей. Получается что-то вроде системы одностороннего движения. Если бы «как-то» можно было продвинуться «в сторону» на одну из этих боковых «дорожек», тогда мы смогли бы без проблем вернуться обратно к тому, с чего начинали мыслить.

В этом состоит суть творчества. Именно поэтому все ценные творческие идеи кажутся логическими после того, как вы их узнали. На этом принципе основывается и юмор. В юмористической ситуации мы попадаем на боковую дорожку, но при этом нам четко указан «путь обратно», или вся логика юмористической ситуации.

Именно такое нетрадиционное движение по «боковым дорожкам» и породило термин «стороннее, или нестандартное, мышление». Вместо того чтобы еще усерднее пытаться продвинуться в том же направлении, мы двигаемся в сторону к новым идеям и по-новому воспринимаем ситуацию.

Но как же сделать этот шаг в сторону? Могут помочь вызов и желание что-то изменить, но не всегда их достаточно. Именно поэтому нам и нужна провокация. Провокация служит как бы точкой опоры, от которой мы отталкиваемся, чтобы двинуться в сторону от основного пути. Сойдя однажды с основного пути, мы начинаем осматриваться вокруг в поисках новых троп.



В реальной жизни вам нужно только сказать что-то, если на то есть своя причина. Сначала идет причина, а уже за ней следствие.

Применение приема провокации означает, что причина говорить что-то появляется только тогда, когда это уже сказано. Провокация наталкивает на полезные идеи, которые потом оправдывают использование самой провокации.

*«ПРО: машины имеют квадратные колеса».*

Это провокация. Такое утверждение абсолютно безосновательно исходя из наших привычных знаний о машинах и колесах. Однако эта провокация наталкивает нас на мысль об «интеллектуальной подвеске», которая может реагировать на изменения поверхности, позволяя шинам легко подстраиваться под изменения рельефа и обеспечивая плавное движение машины.

Я придумал слово «ПРО» много лет назад, чтобы оно сигнализировало, что это провокация. ПРО можно расшифровать как «Провокационная Операция». ПРО сигнализирует: «То, что последует дальше, будет явной провокацией».

Существует проблема загрязнения рек. Чем больше предприятий сливает свои отходы в реку, тем грязнее становится вода. Поэтому мы идем на провокацию.

*«ПРО: предприятия должны сбрасывать свои отходы на своей же территории».*

Это звучит абсолютно неправдоподобно. Как может предприятие сбрасывать отходы на своей территории? Но из этой, казалось бы, лишенной всякой логики провокационной идеи вытекает простое предло-



жение — законом закрепить правило, по которому на предприятие должны поступать водные ресурсы, которые само же предприятие и выбросило до этого в виде отходов. Тогда каждое предприятие начнет заботиться о чистоте своих выбросов, так как они станут частью поступающих на него же ресурсов. Как мне сказали, это предложение уже закреплено законодательно в некоторых странах.

Традиционное мышление требует придерживаться правил логики. В творческом мышлении этого не требуется. Мы специально используем провокации, умышленно лишённые всякой логики.

## Движение

Провокации были бы бесполезны без движения. Этот процесс обсуждался вместе с другими основными процессами в самом начале этой книги. *Движение* означает продвижение вперед от идеи или утверждения.

Важно осознавать, что «движение» отличается от «суждения». Суждение заключается в сопоставлении чего-то нового с уже имеющимся опытом с помощью «ячеек»: правильно это или нет? Движение абсолютно не связано с такими понятиями, как «истинность», «ценность» и «правильность». Суть движения заключается лишь в «движении вперед» от провокации к чему-то практически полезному.

Для тех, кто уже имеет опыт использования приема мозговой атаки, хочу подчеркнуть, что движение — это «активная» умственная операция. Отло-

жить суждение, отсрочить суждение, оттянуть вынесение окончательной оценки — все эти приемы слишком несовершенны. Движение — это активный умственный процесс. Умение двигаться можно развить.

Иногда достаточно одного «намерения» двигаться вперед от провокации. Но существуют также формальные методы движения, которые стоит попробовать.

1. Выделите из провокационного утверждения отдельный принцип, самостоятельную идею или черту. Сконцентрируйтесь только на ней, забыв обо всем остальном. Постройте свою идею вокруг того, что вы выделили.
2. Сконцентрируйтесь на разнице между провокацией и реальностью. Постройте свою идею, основываясь на каком-либо аспекте именно этой разницы.
3. Представьте, мысленно нарисуйте то, как провокационная идея будет реализовываться на практике. Посмотрите, как действия будут разворачиваться «шаг за шагом». На основе этих наблюдений выдвиньте какие-нибудь идеи.
4. Выделите позитивные моменты провокации и постарайтесь превратить их в новую идею.
5. Попробуйте найти особые обстоятельства, при которых провокация приобрела бы иную ценность.

Развивая свои «двигательные» умения, вы вскоре обнаружите, что используете все эти методы, а, кроме того, можете двигаться практически от любой провокации.



Все эти методы, а также сфера творческого мышления подробнее описаны в моей книге «Серьезное творческое мышление».

## Возникновение провокации

Движение является уже следствием провокации. Но как же возникает сама провокация?

Провокацией может стать любая идея или предложение, выдвинутое в ходе дискуссии, а также что-то вычитанное в книгах. Вашим естественным желанием будет немедленно оценить эту идею, предложение и т. д. и отбросить их, если они покажутся вам необоснованными и нереальными. Теперь у вас появилась еще одна альтернатива. Вы по-прежнему можете считать идею нереальной, но вместо того, чтобы отбросить, можно использовать ее в качестве «провокации». Итак, вы определяете идею как провокацию (поставив перед ней слово «ПРО»), а затем двигаетесь от этой провокации к новой идее.

Таким образом, при желании любую идею можно рассматривать в качестве провокации. При этом не имеет значения, имеет ли человек, предлагающий эту идею, хоть малейшее представление о методе провокации — это ваша личная инициатива.

Существуют некоторые систематические методы превращения идеи в провокацию.

1. *Уход.* Мы определяем что-то, что является очевидным для каждой конкретной ситуации (такое утверждение не должно быть отрицательным).

После этого мы удаляем, отрицаем, оставляем или уничтожаем то, что считали абсолютно естественным. Например, для нас естественно, что таксисты знают дорогу. Поэтому провокация будет звучать так: «ПРО: таксисты не знают дороги». От этого утверждения мы двигаемся вперед к идее «учебных такси», имеющих какой-нибудь особый опознавательный знак. В этих такси могут ездить только те пассажиры, которые сами точно знают, как добраться до места назначения, и могут поэтому по ходу показывать водителю дорогу. Поэтому начинающие таксисты смогут одновременно работать и осваивать город.

2. *Инверсия.* Этот прием заключается в том, что мы берем «нормальное направление» и переворачиваем его в «обратное направление». Провокация «ПРО: если бы у машин были квадратные колеса» является примером этого приема. Обычно колеса делаются максимально круглыми. Мы же двигаемся в обратном направлении и делаем их квадратными.
3. *Преувеличение.* Мы берем размер или объем чего-то и преувеличиваем или преуменьшаем его. Провокация «ПРО: у полицейских было бы по шесть глаз» привела к появлению народных дружин в 1971 году.
4. *Искажение.* Мы определяем обычное соотношение или модель отношений, а затем умышленно изменяем или искажаем их. Провокация «ПРО: вы клеиваете письмо уже после того, как отправили его», кажется абсолютно нереальной, но



наталкивает нас на весьма интересную идею. Вы не запечатываете письмо и не наклеиваете на него марку, а несете в таком виде на почту. Там в ваше письмо вкладывается специальное уведомление, а затем почта сама платит за марку и запечатывает ваш конверт. Все это делается по договоренности с почтовым отделением.

5. *Фантазийное мышление.* Мы говорим себе: «ПРО: было бы неплохо, если бы...» То, что вы загадали, должно быть скорее фантазией, чем простым желанием. Не стоит даже надеяться на то, что это случится. Это не идея или задумка, над осуществлением которой стоит работать. К этому типу принадлежит провокация «ПРО: предприятия должны сбрасывать свои отходы на своей же территории».

Провоцировать что-то надо умышленно и методично. Никогда не следует отказываться от провокации только потому, что она кажется вам слишком странной и нереальной. Не стоит выбирать в качестве провокации что-то, для чего в вашей голове имеется хоть какое-то решение, — вы просто не сможете развить настоящую провокацию из такого утверждения.

Обучение нестандартному мышлению сродни обучению езде на велосипеде. Сначала это кажется странным и чуждым вашим привычным действиям. Как можно научиться ездить на велосипеде? Тренируясь, вы приобретаете навык, поэтому ездить становится все проще и проще.

В конце концов вы сами уже удивляетесь, как такое привычное занятие, как езда на велосипеде, мог-

ло казаться вам поначалу странным. Но чтобы это произошло, нужно работать. Поэтому существуют специальные курсы по обучению нестандартному мышлению, где занятия ведут дипломированные педагоги.

Теперь посмотрим, как эти «провокационные» приемы можно применить к уже известным нам трем мыслительным ситуациям.

.....

#### Ситуация А. Проблема со стоянкой.

*Провокация.* «ПРО (было бы неплохо, если бы) в каждой машине была собственная переносная стоянка». От этого предложения мы продвигаемся к идее постоянных ваучеров на пользование близлежащими стоянками. Мы можем даже двинуться еще дальше к более экстремальной идее — монтировать на крыше каждого автомобиля специальный крюк, чтобы его по необходимости можно было поднять в воздух — получается своего рода воздушная стоянка.

#### Ситуация Б. Новый ресторан.

*Провокация.* Мы считаем само собой разумеющимся, что в ресторанах подают еду. Исходя из этого можно предложить следующую провокацию-уход: «ПРО: ресторан без еды». Отсюда мы идем вперед к идее элитного заведения для организации пикников. Гости сами привозят с собой корзинки с едой. Заведение обеспечивает только столовые приборы, мытье посуды и напитки. В перечень услуг может также входить обслуживание отдыхающих.



#### Ситуация В. Проблема надписей.

*Провокация.* «ПРО: надписи очень маленькие» (провокация-преуменьшение). Это может натолкнуть нас на идею скрыть надписи на стене. Можно спроектировать на стену какое-нибудь изображение, чтобы надписи стали невидимыми. Например, если совместить на стене свет от прожекторов различного цвета, то это поможет нейтрализовать цвет надписей. Если надписи станут трудно прочитать, то и у людей все реже будет возникать желание что-то писать.

.....

#### Провокация «Чистая случайность»

Это еще одна из форм провокации. Она также является простейшим приемом нестандартного мышления.

Этот метод особенно подходит для *творчества на чистом листе бумаги*. Вам нужно предложить какие-то творческие идеи, но вы не знаете, с чего начать. Этот метод также может помочь, когда вы истощили весь свой творческий запас и кружите вокруг одних и тех же идей. Метод «Чистая случайность» может помочь преодолеть мыслительный кризис.

История науки пестрит примерами, когда абсолютно случайное событие давало толчок важному открытию. Всем известна история (возможно, выдуманная) о том, как яблоко, упавшее Ньютону на голову, когда он сидел в своем саду в Вулсторпе, графство Линкольншир, дало толчок развитию теории гравитации. Есть множество других историй о том, как случайность под-

талкивала человека к открытию, над которым он давно размышлял. Объяснение этому до смешного просто.

Случай позволяет мозгу мыслителя начать работу с совершенно нового момента. Это в свою очередь позволяет мозгу двигаться к интересующему его предмету другим путем, который затем начинает использоваться в качестве новой идеи. В асимметрических моделях, формируемых в нашем мозге, другая точка отсчета может натолкнуть на самые разнообразные идеи, так как мозг больше не сдерживается рамками традиционного мышления.

А как мы обнаруживаем эту новую точку отсчета на практике?

Именно здесь на помощь приходит случай. Простейшей формой новой точки отсчета является «случайное слово». (Проще всего использовать существительные.) Случайным предметом может быть вещь, картинка или другой объект.

Суть метода в том, что случайное слово нельзя выбрать. Если оно выбрано, тогда рамки выбора будут отражать наше традиционное мышление.

Самый простой способ найти случайное слово — это взять список из 60 слов, а затем взглянуть на часы. Запомните положение секундной стрелки. Если стрелка показывает 24 секунды, возьмите 24-е слово из своего списка. Этот способ позволяет выбрать слово безотносительно к смыслу проблемы или задачи.

Здесь поклонники логики обычно начинают очень сильно волноваться. Они говорят, что если «слово» не имеет никакого отношения к сути проблемы, тогда любое слово может подойти к любой проблеме, и как



же тогда можно ожидать какого-нибудь хоть мало-мальски полезного результата?

Именно поэтому важно представлять себе, хотя бы в самом общем виде, механизмы работы мозга, чтобы иметь возможность изобретать изощренные мыслительные приемы. Прием «случайного слова», являющийся простым, но необычайно эффективным, происходит как раз из понимания систем моделей.

Житель небольшого городка всегда уходит из дому одной и той же дорогой. Эта дорога может привести его, куда он только пожелает. Однажды его машина ломается в пригороде. Он вынужден идти домой пешком. Естественно, он хочет добраться домой наикратчайшим путем. Он спрашивает, как пройти до города. До дома он добирается дорогой, по которой никогда бы не выезжал отсюда. Тайны тут никакой нет. В центре проходит одна главная дорога, по которой он всегда выезжает из дому. А на окраинах города существует множество дорог, ведущих к его дому. Поэтому, начав с периферии, вы увеличиваете свои шансы открыть какой-то новый путь. Это является логическим объяснением того, почему срабатывает метод «Чистая случайность».

Применение этого метода на практике до смешного просто. У вас есть предмет или мыслительная цель, вы находите случайное слово и связываете его с вашей мыслительной задачей с помощью ПРО, чтобы показать, что это провокация.

«Ксерокс ПРО нос» приводит нас к идее использования «запаха» в качестве индикатора. Если в копировальной машине закончилась бумага или порошок, она начинает издавать специфический запах, что является

особым сигналом. Каждый в офисе постарается как можно быстрее вставить бумагу или заменить порошок, чтобы избавиться от запаха. Преимущество запаха в том, что вам не надо видеть сам аппарат и можно находиться на значительном расстоянии от него.

Никогда нельзя пробовать использовать несколько случайных слов, если вам вдруг не понравилось первое из них. Нельзя менять первоначальный выбор. Нельзя также сначала пытаться выделить характеристики слова, которое вам хотелось бы подобрать. Нельзя прыгать от одной возникшей у вас ассоциации к другой. Во всех этих случаях вы будете использовать не случай, а искать наиболее подходящий для вашей мыслительной задачи вариант.

Теперь можно посмотреть, как метод «Чистая случайность» поможет нам разобраться с тремя мыслительными ситуациями.

.....

**Ситуация А.** Проблема со стоянкой.

**Случайная провокация.** Случайное слово — «блестка». Естественно, это слово никогда не было бы выбрано специально как имеющее какое-то отношение к проблеме парковки машин. Блестки смотрятся только когда их много. Поэтому разделите стоянку на секции и выделите каждому отделу предприятия или организации собственную секцию. Пусть они сами потом решают, как эту секцию использовать.

**Ситуация Б.** Новый ресторан.

**Случайная провокация.** Случайное слово — «тень». Сразу же возникает ассоциация с индонезийским те-



атром теней. Было бы просто великолепно устроить в ресторане такое шоу, так как театр теней занимает очень мало места. Эту идею можно продолжить и далее, предложив открыть театральный ресторан, что стало бы одновременно рекламой и пьесе, и самому ресторану. «Тень» — это также то, что следует за реальной вещью. Поэтому отобедавшим в ресторане посетителям можно потом раздать периодические брошюры, рассказывающие о новшествах в меню и рекламирующие новые блюда. Можно также раздать ваучеры, которые можно использовать непосредственно самому, а можно отдать кому-то в виде подарка.

**Ситуация В.** Проблема надписей.

**Случайная провокация.** Случайное слово — «бикини». Сразу же возникает ассоциация, что если на стене будет что-то привлекательное, то людям не захочется закрывать это надписями. Другое предложение — превратить стену в место для постеров и афиш. Тогда организация, сдающая в аренду места для плакатов, несет ответственность за чистоту стены и ее использование. Этот способ можно применить, даже если таким образом будет использоваться лишь часть стены.

.....

Вот мы и подошли к концу творческого метода этапа ПРО в мыслительном процессе. Как всегда результатами этапа ПРО должны стать идеи и возможности. Именно они связывают воедино начальные моменты, определенные на этапе УЧ, с конечными мыслительными целями, выделяемыми в ходе этапа К

Наш разговор мы продолжим рассмотрением четвертого и последнего метода этапа ПРО. Он называется «Дизайн и объединение».

## 4. МЕТОД «ДИЗАЙН И ОБЪЕДИНЕНИЕ»

Это четвертый и последний из методов, используемых на этапе ПРО мыслительного процесса.

Суть этого метода — объединить различные части для достижения цели мышления. Это существенно отличается от *метода поиска стандартного решения*, потому что в последнем действии уже задано в качестве предпосылки. При использовании *метода обобщения* мы идем от самой общей задачи к более узким способам ее осуществления. В *творческом методе* мы вырабатываем идеи, а затем смотрим, могут ли они удовлетворять нашим требованиям.

Метод «Дизайн и объединение» является конструктивным. Мы соединяем разрозненные части. Такое объединение является творческим в том плане, что в результате может возникнуть что-то новое и неожиданное. Но компоненты, элементы и ингредиенты, которые соединяются воедино, не всегда должны быть новыми. При соединении стандартных букв алфавита могут возникать новые слова. Новыми могут быть как некоторые элементы метода, так и вся идея в целом.

Архитектору даются «требования к проекту». Он должен спроектировать дом на определенном участ-



ке. В доме должны быть три спальни, большой кабинет, кухня с красивым видом из окна, гараж для двух машин, просторная гостиная и много кладовых помещений. Архитектор может взять книгу стандартных проектов и выбрать из них наиболее близкий по всем параметрам к заданному. Это будет работа по методу поиска стандартного решения. Более вероятно, что архитектор объединит известные ему компоненты дизайна в модель, которая соответствовала бы заданному проекту. В этом случае это будет не что иное как объединение компонентов для достижения поставленной цели.

У модельера имеется «общая» задумка платья, которую он хочет осуществить. Чтобы получить то, что он хочет, модельер пробует различные подходы. Он может позаимствовать какие-то элементы традиционного костюма, взять что-то из своих предыдущих работ, а также попробовать что-то совершенно новое. При этом не избежать неточностей и ошибок. Хороший модельер умеет «заранее предвидеть», как будет выглядеть наряд в целом, вместо того чтобы создавать по отдельности каждую задумку и деталь.

### Список требований

Одним из методов дизайна является составление списка требований. Он как бы придает очертания или форму конечному результату. Теперь дизайнер работает над тем, чтобы добиться соответствия этой форме.

Каждое требование можно удовлетворить по отдельности. Затем эти отдельные элементы складываются,

и дизайнер пытается объединить их в единое целое. Этот процесс подобен приведенному выше примеру с архитектором. Если бы мы занимались проектированием инвалидного кресла, то список потребностей выглядел бы так:

- бесшумность;
- безвредность для окружающей среды;
- легкость заправки;
- легкость в управлении;
- возможность въезда и выезда из транспорта;
- большая мощность;
- небольшие габариты.

Большинство из приведенных выше требований сразу же наталкивают нас на идею использования электрического мотора. Он бесшумен, не загрязняет окружающую среду, обладает большой мощностью, прост в управлении, легко заправляется, имеет небольшие габариты и т. д. Таким образом, этот процесс напоминает «поиск стандартного решения». Покончив с мотором, нужно смоделировать само кресло. Здесь и начинается процесс дизайна. Следует принять во внимание такие ограничения и факторы, как безопасность (операция РВФ в мыслительной программе CoRT).

Если бы мы занимались разработкой бюллетеней для голосования, список требований выглядел бы так:

- легкость для понимания;
- минимальное количество слов;
- использование визуальных методов коммуникации;
- четкое указание кандидатур;



- подтверждение выбора обозначением выбранной кандидатуры в отведенном для этого месте;
- легкость для прочтения (возможность быть прочтенным машиной);
- трудность уничтожения бюллетеня без необходимости;
- трудность подделки.

Теперь задача дизайнера — объединить все эти требования в единую модель. На каком-то этапе может понадобиться новая идея. Тогда она становится центром творческого мышления. Например, как можно зрительно обозначить кандидатуры для избирателей со слабым зрением или для неумеющих читать?

### Определите приоритеты

На этом этапе мы выбираем один или два приоритета и строим свою модель вокруг них. Например, можно выделить четкость и однозначность формулировок в качестве главного приоритета для построения бюллетеня. Поэтому мы начинаем разрабатывать четкий бюллетень без двусмысленных формулировок. Покончив с этим, можно выделить и другие требования или видоизменить начальный вариант проекта так, чтобы он удовлетворял и другим требованиям.

Выбор приоритета — прерогатива составителя. Вполне возможно, что приведенные идеи являются ведущими приоритетами в разработке проекта. А может быть, именно эти требования труднее всего удовлетворить, поэтому мы всё внимание уделяем им, а



к более простым требованиям возвращаемся позднее. Так, разработчик нового вида «быстрой еды» в первую очередь будет учитывать такой фактор, как стоимость. Если предложенный продукт будет очень дорогим, то нет никакого смысла заниматься его разработкой. Такие факторы, как вкус и удобство, рассматриваются уже во вторую очередь. Разработчик «здорового питания», конечно же, в первую очередь будет учитывать, насколько полезен продукт для здоровья. Как же можно отрицать наличие такого важного аспекта, как польза или вред для здоровья?

При разработке проекта проведения отпуска основным приоритетом может стать погода. Это может быть также погода в совокупности со стоимостью. Другим приоритетом может стать возможность удовлетворить самого придирчивого члена семьи, который в противном случае может испортить вам весь отпуск.

### Сначала концепция

Иногда сначала дизайнер или разработчик может продумать общую концепцию, а затем уже рассмотреть, как с ней согласуются основные требования. В случае с парком отдыха общая идея очевидна. В ситуации с книжным шкафом общая концепция может быть «монашеская серьезность», «легкость» или «источник света». В каждом из этих случаев модель должна быть достаточно прочной и большой, чтобы вместить все книги, а также должна отвечать определенным размерам.

Концепции могут быть новаторскими, но могут быть и позаимствованы откуда-нибудь. В моделиро-



вании одежды такой концепцией может стать «модель сезона», которую каждый художник будет интерпретировать по-своему. Что-то подобное можно наблюдать и в дизайне автомобилей.

В области кулинарии также может существовать общая концепция, например «средиземноморская кухня», «новое», «традиционное», «блюда для детей» и т. д.

Дизайнер может работать над достижением «общего» результата, преобразуя его затем таким образом, чтобы он отвечал требованиям проекта. Обычно таким образом работают выдающиеся архитекторы. Их работы характеризуются неповторимым стилем. Однако, несмотря на это, они состоят из одинакового набора конечных элементов.

### Параллельный ввод

Теоретически переговоры должны быть спланированы как получение результатов, а не битва за свое превосходство. Окончательная модель должна включать в себя ценностные ориентиры, требования и опасения различных сторон. Их взгляды также должны быть приняты во внимание.

Чтобы получить проект такого рода, нужно сначала разместить все имеющиеся компоненты параллельно. Бессмысленно спорить каждый раз по поводу того, чья система ценностей лучше или чье восприятие ситуации правильнее.

Одной из причин, почему модель шести мыслительных шляп так охотно взяли на вооружение бизнесмены, состоит в том, что она помогает создавать кон-

структивные проекты. Как мы разрабатываем путь движения вперед? Как угодно, только не пытаюсь достигнуть результата, споря, кто прав, а кто нет.

*В белой шляпе* мы все имеющиеся сведения выстраиваем параллельно, даже если некоторые факты и кажутся весьма противоречивыми.

*Надев желтую шляпу*, мы выстраиваем параллельно все преимущества и ценности.

*С черной шляпой на голове* в параллельную линию выставляются все наши страхи, опасения и потенциальные проблемы.

*Красная шляпа* дает нам возможность выразить свои чувства, эмоции и все то, что нам подсказывает интуиция.

*Надев зеленую шляпу*, мы пытаемся создать из всего этого модель, которую приняли бы обе стороны.

Теперь полученный результат можно вновь рассмотреть в желтой, черной и красной шляпах.

## Повседневный дизайн

В дизайне ничего необычного нет. Мы занимаемся им ежедневно. Каждый раз, когда вы что-то пишете, то составляете вместе стандартные слова, чтобы выразить мысль или передать задуманное сообщение.

Одеваясь по утрам, вы надеваете что-то из имеющихся вещей, преследуя определенную цель: комфорт, соответствие моде, тепло и т. д.

Готовя пищу, вы придумываете меню на день, если только не готовите одно и то же блюдо изо дня в день.

Все, что не является рутинным, проектируется или разрабатывается. Разработка или дизайн может пред-



ставлять собой комбинацию нескольких рутинных операций, подобно тому как продумывание маршрута в городе может состоять из комбинации различных стандартных маршрутов, ведущих к месту назначения.

В данном примере анализ и дизайн движутся с противоположных направлений. Цель анализа — разбить весь маршрут на стандартные сегменты. Цель дизайна — попытаться разработать маршрут, составляя эти стандартные сегменты. Там, где желаемый результат можно точно сформулировать, дизайн и анализ могут стать взаимозаменяемыми. Но если конечный результат определен не очень четко, может быть трудно проанализировать то, чего еще нет. Разработка головного убора для полицейского может включать анализ требований, но тогда потребуется и дизайн. Вы не можете проанализировать финальный результат, так как единственным имеющимся результатом является существующая модель головного убора. Можно попытаться устранить ее недостатки, но тогда это будет не дизайн, а решение проблемы. Существуют новые идеи, которые могут быть включены в проект, но при этом они не имеют никакого отношения к имеющейся модели. Например, новый шлем может использоваться в виде оружия.

Теперь давайте попытаемся применить *метод дизайна и объединения* к трем мыслительным ситуациям.

.....  
Ситуация А. Проблема со стоянкой.

*Метод дизайна.* Требования к проекту могут выглядеть так: решение, которое удовлетворило бы всех,

кто претендует на стоянку, — соотнося потребности с имеющимся свободным пространством. Если машин меньше, а людей на одну машину приходится больше, эти требования можно удовлетворить. Поэтому решение может заключаться в следующем: пользоваться стоянкой смогут только те, кто приведет с собой двоих (или более) работников без машин.

Ситуация Б. Новый ресторан.

*Метод дизайна.* Список требований может включать такие факторы, как:

- популярность;
- репутация;
- заметность;
- умение удовлетворять посетителей;
- соответствие моде.

Результатом может стать намерение нанять специалиста по общественным связям и рекламе и платить ему зарплату, а также комиссионные с каждой совершенной в течение шести первых месяцев сделки.

Ситуация В. Проблема с надписями.

*Метод дизайна.* Необходимо каким-то образом отбить у людей желание рисовать на стене так, чтобы при этом не нужно было либо постоянно охранять стену, либо периодически стирать с нее надписи. Может быть, неприятный запах, например сероводорода, может отпугнуть от стены любителей порисовать.

.....



## РЕЗЮМЕ ЭТАПА ПРО

Этап **ПРО** — это генерирующая и продуктивная стадия мыслительного процесса. Именно этот этап связывает пункт, в котором мы находимся сейчас, с тем, где мы хотим в конечном результате оказаться.

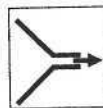
На этапе **ПРО** мы генерируем возможности. Одни из них лучше. Другие следует развить далее, прежде чем их можно будет объективно оценить. Некоторые из возможностей не могут удовлетворить всем требованиям и ограничениям. Одни могут быть практичнее остальных. Есть возможности, которые обходятся дороже других.

Важно помнить, что главной функцией этапа **ПРО** является именно генерация «возможностей». Если вы будете оценивать каждую возможность, как только она появляется, то так и останетесь в рамках своего собственного мышления. Оценивать нужно уже идею, если она появилась. Именно это и происходит на этапе **ТАК**. Выработайте как можно больше возможностей, развейте и оцените их, а затем выберите наилучшую и действуйте согласно ей. Самой большой ошибкой было бы думать, что можно свести выбор лучшей идеи к простому сокращению числа имеющихся возможностей. Это узкий и весьма небезопасный подход. Невозможно выбрать лучший вариант, просто перебирая по порядку все имеющиеся у вас альтернативы. Следует четко разделять этапы генерации и оценки идей. Только при использовании метода поиска стандартного решения нужно обязательно последовательно пройти все этапы, иначе в конце можно выбрать

неправильную «ячейку». Но ведь это только один из четырех имеющихся методов.

Четыре метода, описанных в этой главе, рассказывающей о мыслительном этапе **ПРО**, во многом переключаются, но при этом все они являются самостоятельными приемами, существующими независимо друг от друга.

1. При использовании *метода поиска стандартного решения* мы пытаемся в своем предыдущем опыте отыскать подходящее решение. Связующим звеном между задачей и действием, направленным на ее решение, является процесс «идентификации ячейки», в который можно поместить эту проблему. Чтобы упростить идентификацию, можно с помощью анализа разбить сложную проблему на ряд более мелких.
2. *Метод обобщения* предполагает определение требований в самом общем виде. После чего мы пытаемся сузить их, пока в конце концов не найдем практический способ достижения задуманного результата.
3. При *творческом методе* мы генерируем идеи, а затем рассматриваем их, чтобы убедиться, что они удовлетворяют нашим требованиям. Мы также пытаемся модифицировать неподходящие идеи, чтобы они соответствовали именно нашим требованиям.
4. *Метод «Дизайн и объединение»* предполагает объединение различных компонентов для достижения поставленной цели.



## **ТАК** **Каков результат?**

ТАК что же?

ТАК что же мы должны делать?

ТАК что это мы и выберем?

Цель этапа **ТАК** — взять возможности, выработанные на этапе **ПРО**, и добиться с их помощью какого-то результата. Даже в конце этапа **ПРО** возможности по-прежнему остаются лишь возможностями. Их нужно развить и оценить, прежде чем их можно будет рассмотреть как применимые на практике идеи. После этого из всего множества практических идей мы должны выбрать одну, которая и будет использоваться. Поэтому общая задача этапа **ТАК** может быть сформулирована как «развитие и выбор». К концу этапа у нас должна быть выбрана одна идея, с которой мы перейдем к этапу **ПО**.

Весь этот процесс можно иногда сократить. Например, если целью мышления является получение какой-либо информации и получить ее несложно, то мыслитель может от этапа **УЧ** непосредственно перейти к этапу **ПО**. Точно так же, если с помощью метода поис-

ка стандартного решения удалось найти подходящее решение, мыслитель может сразу приступить к этапу **ПО**. Но даже в этих случаях желательно не пропускать стадию оценки этапа **ТАК**. В целом лучше проходить все этапы мыслительного процесса, но в некоторых случаях какие-то из них можно сократить.

Значок, которым обозначается этап **ТАК**, символизирует собой «процесс сокращения или сведения», который приводит к единому конечному результату. Этот результат показан направленной вперед стрелкой. Этот значок прямо противоположен символу, обозначающему этап **ПРО**, на котором изображено множество различных «возможностей».

## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ

Операции на этапе **ТАК** производятся в такой последовательности:

Развитие  
 Оценка  
 Выбор  
 Решение  
 Действие (на этапе **ПО**)

## РАЗВИТИЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Некоторые из возможностей, выработанных на этапе **ПРО**, представляют собой не более чем начальные идеи или только зачатки идей. Это реальные возмож-



ности, но прежде чем их оценить, над ними нужно еще поработать. Особенно это касается результатов творческого метода на этапе **ПРО**. Но даже возможности, полученные в результате применения метода поиска стандартного решения, могут нуждаться в доработке с целью приспособления их к конкретным условиям. Не стоит сразу же бросаться к таким элементам этапа **ТАК**, как оценка и выбор. Нужно отвести некоторое время на доработку и модификацию идей.

## Придание формы идеям

Представьте себе гончара, придающего форму сосуду, вращающемуся на гончарном круге. Там, где ему нужно получить желаемую форму, гончар сильнее давит на глину рукой.

В процессе творчества мы не вырабатываем идеи, которые должны удовлетворять определенным требованиям. Мы сначала разрабатываем идею, а затем определяем требования, чтобы облечь идею в нужную форму.

Некоторые из *требований к форме идеи* могут быть весьма обобщенными. Например, идея не должна противоречить закону. Можно ли каким-то образом преобразовать имеющуюся идею, чтобы она действительно стала законной? Идея монополизировать стоянки, ограничив их использование лишь для машин одной марки, может быть незаконной, но нет ничего незаконного в том, чтобы субсидировать производителей именно этой марки машин, что поможет снизить их стоимость и привлечь больше покупателей. Может потребоваться модификация идей, чтобы они удовле-

творяли требованиям пожарной безопасности и архитектурным стандартам. Идея может быть слишком громоздкой или сложной, поэтому ее нужно разложить на более мелкие и простые части.

В некоторых случаях существуют какие-то особенные требования, присущие только конкретной ситуации. Возможно, нужно получить одобрение конкретного человека, имеющего определенные пристрастия и вкусы. Как сформулировать идею таким образом, чтобы удовлетворить эти вкусы?

## Кройка

Портной кроит костюм с учетом имеющейся ткани. Поэтому под «кройкой» идеи подразумевается *подгонка* идеи под определенные стандарты с учетом человека или организации, которые будут заниматься ее осуществлением.

Сама по себе идея может быть просто великолепна и соответствовать всем требованиям. Но подходит ли она именно нам?

Идея, подходящая для крупного предприятия, имеющего собственную команду торговых агентов, может быть абсолютно неподходящей для небольшой компании без собственной сети торговых агентов. Идея, подходящая уверенному в себе экстраверту, может не удовлетворять застенчивого интроверта. Идея сама по себе отлична, но не подходит для конкретного случая.

Мы спрашиваем: «Какого рода организация или человек будет осуществлять эту идею?» После этого возникает вопрос: принадлежит ли эта организация



или человек к нашему типу? Если нет, тогда мы «перекраиваем» идею, чтобы она соответствовала имеющимся у нас ресурсам. Небольшой ресторанчик не может позволить себе ввести систему ваучеров на бесплатный обед, раздаваемых в супермаркетах, так как он просто не выдержит такого наплыва посетителей. Но вполне возможно ввести ваучеры, раздаваемые по случаю определенной даты или крупного события.

## Укрепление идеи

Мы отмечаем силу, мощь или ценность предложенной возможности. После чего мы пытаемся еще более укрепить ее. Первая формулировка идеи может и не раскрыть всего содержащегося в ней потенциала. Например, лотерея только выиграет, если помимо главного приза участники будут иметь возможность выиграть множество более мелких призов. Тогда они, скорее всего, захотят попытаться выиграть и главный, и какой-нибудь мелкий приз, для чего купят не один, а два билета. Поэтому никогда не стоит останавливаться, даже если идея кажется вам отличной. Скорее всего, ее можно сделать еще лучше.

## Исправление ошибок

Это неотъемлемая часть процесса развития любой идеи. Каждая идея может иметь слабые места, ошибки и дефекты. Наша задача — исправить их. Если эти ошибки достаточно серьезны, их исправление может превратиться в отдельную проблему. Продвигаемая идея может обернуться неудачей — как избежать такого риска?

Возможно, слабое место идеи в том, что всё в ней целиком зависит от одного человека. Можно ли это исправить? Возможно, основной недостаток идеи в том, что ее осуществление требует слишком больших затрат времени. Можно ли то же самое сделать быстрее?

Для перечисления всех недостатков и таящихся в идее опасностей используется черная шляпа. Это скорее даже не часть процесса оценки, а часть процесса развития. Вы пытаетесь устранить недостатки.

### Практичность

Она чрезвычайно важна. Практичность можно включить в каждый из предыдущих разделов процесса развития, но этот фактор требует и отдельного рассмотрения.

Насколько практична идея? Можно ли ее сделать еще более практичной?

Практичность, конечно, не так привлекательна, как новизна или выгодность идеи, из-за чего многие творческие личности имеют тенденцию игнорировать ее. Поэтому цель процесса развития — сделать идею более практичной. Практичной считается та идея, которую можно непосредственно использовать в ее теперешнем виде, не прибегая ни к каким модификациям и серьезным изменениям.

### Приемлемость

Идея может быть чудесной сама по себе, но «неприемлемой». Она может быть неприемлемой на определенном этапе времени или для определенной



группы людей. Если идея повышения производительности труда не принимается рабочими или не удовлетворяет профсоюзы, ее можно «похоронить». Если идея инвестирования не принимается советом директоров, эта идея тоже «мертва».

Предсказать, будет идея приемлемой или нет, можно только приняв во внимание взгляды других людей. Предложение давать право на стоянку только самым лучшим работникам может быть неприемлемо для тех рабочих, кто живет за пределами города и для кого собственный автомобиль — единственный способ добраться до работы.

Поэтому мы должны сделать идею приемлемой. Иногда все зависит от того, как преподнести идею. Бывает, достаточно внести небольшую поправку, чтобы идея стала приемлемой. Случается, что вся идея целиком требует изменения. Можно сделать идею по использованию стоянки приемлемой для всех, за исключением тех работников, кто действительно не может добраться до места работы без собственного автомобиля.

### Затраты

Насколько дорога идея? Сколько стоит запустить ее? А сколько нужно средств на ее осуществление?

Учет затрат является одним из фундаментальных факторов и должен быть включен в процесс «кройки» идеи и придания ей формы. Обычно имеется определенный бюджет средств, поэтому идеи нужно формулировать в соответствии с ним. Конечно, в первую очередь нужно уделить внимание недостаткам и лишь

потом — стоимости. Но вопрос затрат не менее важен и должен рассматриваться отдельно.

- Каковы денежные затраты?
- Каковы затраты времени?
- Каковы затраты на устранение помех и препятствий?

Все эти вопросы вновь возникнут в процессе оценки идеи. На данном этапе мы их рассматриваем с целью улучшения идеи. Можно ли подключить к осуществлению идеи партнера и тем самым снизить затраты? Можно ли купить тот же продукт в Китае по более низкой цене? Можно ли попытаться построить тот же самый проект на меньшей территории?

### Упрощение

Впервые зародившись, идеи обычно более сложны, чем нужно. Особенно это касается творческих идей. Поэтому на этапе развития идеи нужно попытаться упростить ее. Очень часто можно упростить идею, не умалив при этом ее достоинств.

Идею расширять ворота во время футбольного матча, если счет по-прежнему остается 0:0, можно значительно упростить, предложив удалить с поля вратаря, пока не будет забит первый гол.

### Выделение идеи

Иногда можно просто выделить «идею» из возможности и применить ее совершенно по-другому. Это тоже является частью процесса развития.



Какова идея в данной ситуации? Как можно применить ее с еще большей выгодой?

Идея обеспечивать потребителей видеокаталогами может быть сведена к трансляции каталогов по телевидению в утренние часы. Или покупатели могут приносить видеокассеты, на которые им будут переписываться каталоги. Можно организовать сеть каталогов, передаваемых через компьютерную сеть. Эту идею можно развить и в другом направлении — покупатели по телефону обговаривают детали и цены, которые им потом присылают по факсу.

## ОЦЕНКА

Приложив все усилия, чтобы преобразовать возможности в ценные идеи, мы должны двинуться дальше и оценить эти идеи.

- Стоит ли идея того, чтобы ее осуществить?
- Можно ли ее осуществить?

Эти два аспекта существуют всегда. Если идея не стоит того, чтобы ее осуществить, тогда нам даже не стоит беспокоиться о ее осуществлении. Если это достойная идея, тогда нужно оценить, возможно ли ее осуществление и можем ли ее осуществить именно мы.

В системе шести мыслительных шляп для оценки используются следующие шляпы:

- *желтая шляпа* — для поиска достоинств и позитивных сторон идеи;



- *черная шляпа* — для поиска проблем, недостатков, опасностей и потенциальных трудностей;
- *белая шляпа* — посмотреть, соответствует ли предложенная идея тому, что нам известно о ситуации.

Для этих же целей в мыслительной программе CoRT существуют следующие приемы:

ПМИ — поиск Плюсов, Минусов и Интересных моментов идеи;

ПиР — Последствия и Результат: заглянуть вперед, чтобы представить себе результат и оценить последствия.

## Достоинства и выгода

Существует некоторое различие между *достоинством* и *выгодой*. Можно сказать, что достоинство присуще самой вещи, а выгода — это достоинство, которое человек может получить, используя эту вещь. Другими словами, выгода всегда соотносится с человеком.

Выгода от обладания слитком золота может заключаться в следующем:

- защита от инфляции;
- наличие предмета, которым можно похвастаться перед друзьями;
- возможность выручить за него деньги;
- возможность использовать слиток в качестве достаточно тяжелой дверной подпорки;
- возможность переплавить его на украшения;
- возможность отдавать слиток в качестве залога.



Все эти выгодные условия зависят от владельца слитка и обстоятельств. Например, если банковские проценты достаточно велики, вы не получите никакой выгоды от денег, скрытых в вашем слитке. Поэтому при данных обстоятельствах было бы разумнее получить за него деньги и вложить их в банк. Напротив, в период инфляции золото будет более ценным, чем деньги. Для одних возможность похвастаться слитком перед друзьями является преимуществом, а для других — опасностью, так как это может привлечь воров.

В целом нет особых причин разграничивать достоинства и выгоду. Достоинство является своего рода банковским вкладом потенциальной выгоды.

Однако оба понятия более или менее взаимозаменяемы.

Всегда стоит сначала оценить достоинства и выгоду. Если их нет или они невелики, тогда, естественно, отпадает необходимость двигаться дальше, так как идея не стоит того, чтобы над ней трудиться. Если вы прикладываете все усилия, но никак не можете отыскать преимущества идеи, тогда ее следует оставить или отложить «про запас».

Если же вы находите значительные преимущества и выгоду от идеи, повышается ваша мотивация и вам легче преодолеть возможные трудности. Вы также станете более заинтересованы в осуществлении этой идеи.

Поиск достоинств и выгоды не всегда прост. Вам действительно придется приложить определенные усилия.

- В чем состоит выгода от идеи?
- Кому это выгодно?
- Откуда возникает выгода?

- От чего она зависит?
- Насколько значительна выгода?
- Гарантирована ли выгода и насколько?

Существует предложение создать специальный колпачок для тюбиков с зубной пастой. Этот колпачок должен иметь большое сквозное отверстие. В чем здесь выгода?

*«Потребитель может повесить такой тюбик на крючок в ванной. Каждый член семьи может пользоваться отдельным видом пасты».*

*«Продавец в магазине может повесить тюбики на специальные крючки, сэкономив таким образом место на прилавке, которого всегда не хватает».*

*«Производителю не нужно вкладывать каждый такой тюбик в отдельную картонную упаковку. Сокращение использования картона, идущего на производство таких упаковок, поможет решить проблему загрязнения окружающей среды отходами, а также снизит вырубку лесов».*

Пытаясь найти достоинства и выгоду, мы должны смотреть вперед, в будущее. Как долго можно извлекать выгоду из этой идеи? Существуют ли обстоятельства, при которых выгода может исчезнуть? Появятся ли новые выгодные аспекты в будущем?

Оценивая трудности, мы должны очень внимательно проанализировать, какие сложности могут возникнуть в будущем. Однако что касается выгоды, то наличие выгоды в будущем не так существенно, если нет выгоды от идеи в настоящий момент. Это не совсем верно, иначе не существовало бы страхования жизни. Инвестиции также рассчитаны на получение результата в весьма отдаленном будущем. Однако в целом



идея теряет свою привлекательность, если она не приносит мгновенной выгоды.

Понятие «выгода» может включать в себя:

- еще большее преимущество такого же рода;
- новые преимущества;
- разнообразие;
- меньшую стоимость;
- удобство;
- меньшее количество проблем и забот;
- большую простоту;
- престиж;
- ощущение комфорта и уверенности;
- безопасность;
- интерес;
- спокойствие.

Очень важно уметь «чувствовать» достоинства и выгоду. Это означает, что вы способны видеть преимущества, даже когда их на первый взгляд и нет. Иногда мы пытаемся найти очевидные преимущества, например прибыль. Такие достоинства идеи, как «чувство уверенности и комфорта», очень часто игнорируются.

Итак, вы должны перечислить обнаруженные преимущества и выгоду для каждой возможности.

### Трудности и опасности

Естественно было бы упомянуть здесь такие аспекты, как *риск* и *сложность в осуществлении*, но речь о них пойдет далее. На данном этапе мы говорим:

«Предположим, что возможно осуществить эту идею, но какие при этом могут возникнуть сложности и опасности?»

Если сложности и опасности значительны и непреодолимы, тогда не стоит даже пытаться сделать идею выполнимой, так как мы не будем ее использовать.

*«Эта идея может расстроить некоторых людей».*

*«Идея может повредить нашей репутации или нашему делу».*

*«Результат может принести вред».*

*«Идея может вообще не сработать».*

*«Эта идея слишком сложна».*

*«Эта идея непривлекательна в целом».*

Три основных аспекта такой критической оценки состоят в следующем:

1. Идея не передает того, что она должна была бы передавать.
2. Идея действительно может нанести урон нам, нашей репутации или другим людям.
3. Затраты слишком велики.

При такого рода оценке нам приходится много заниматься так называемым «прогнозированием». Мы должны заглянуть вперед и представить, что может произойти. Нужно уметь представить различные обстоятельства и их комбинации. Иногда нужно мысленно вообразить ответные действия конкурентов. Если мы снизим цену на авиабилеты, а они снизят ее еще больше, то мы можем оказаться в проигрыше.

Нужно составить список отрицательных моментов, связанных с идеей.



Если идея кажется уж очень привлекательной, то можно попытаться сделать последнюю попытку и устранить обнаруженные сложности. Теоретически, эти сложности должны были обнаружиться еще на этапе «развития», но иногда они там просто незаметны.

## Выполнимость

Это третий из «столпов» оценки. Нам нравится идея. Она выгодна. Сложности несущественны. Поэтому мы хотим двигаться вперед. Но возможно ли это? Выполнима ли идея — в частности, для нас? На этом этапе выполнимость рассматривается с позиции того, кто будет осуществлять идею.

*«Существуют ли механизмы выполнения задуманного?»*

*«Можно ли осуществить идею по традиционным каналам?»*

*«Есть ли у нас ресурсы (люди, деньги, время) для ее осуществления?»*

*«Достаточно ли мы заинтересованы в том, чтобы это осуществить?»*

*«Хватит ли у нас энергии это сделать?»*

*«Получит ли идея одобрение и поддержку?»*

*«Как это повлияет на остальные наши планы?»*

*«Хочу ли я на самом деле это сделать?»*

Бывает, что идея хорошая и мы понимаем, что должны осуществить ее, но нам этого совсем не хочется. В то же время мы очень хотим претворить в жизнь идею, которая сама по себе не так уж хороша. Мотивация является одним из аспектов выполнимости. Если она отсутствует, то ничего не произойдет, даже если для этого

имеются все условия. В таком случае очень пригодится красная шляпа для оценки своих чувств и интуиции.

Возможно, имеются механизмы осуществления идеи. Или для этого может понадобиться создание новых механизмов. Может быть, мы начнем искать партнеров для выполнения задуманного.

То, как организовать процесс осуществления идеи, уже само по себе может стать новой мыслительной задачей. Целью мышления в данном случае станет разрешение вопроса: как осуществить эту идею?

Необязательно разработать все мельчайшие детали процесса осуществления идеи на этапе **ТАК**. Это будет сделано на этапе **ПО**. Но процесс оценки выполнимости идеи не всегда должен завершаться четким выводом о том, выполнима идея или нет. Результат может быть представлен в следующем виде:

1. Абсолютно выполнима.
2. Выполнима при приложении некоторых усилий и внесении некоторых изменений.
3. Трудновыполнима.
4. Невыполнима.

## ВЫБОР

И при развитии, и при оценке идея рассматривается изолированно. Как можно развить эту идею? Как мы оцениваем эту идею? На этом этапе:

- У нас может вообще *не оказаться* достаточно привлекательных *идей*, которые нам хотелось бы осуществить.



- У нас может быть *одна идея*, которая значительно лучше всех остальных.
- У нас может оказаться *несколько хороших идей*, из которых нам предстоит выбрать.
- У нас может оказаться *огромное количество* приблизительно одинаковых по привлекательности *идей*.

Красавица, окруженная великолепными кавалерами, может выйти замуж лишь за одного из них. Поэтому она должна сделать выбор.

Мы должны признать, что можем использовать только одну из выполнимых идей. Это не всегда верно, так как бывают случаи, когда можно использовать сразу несколько идей. В любом случае, если мы не собираемся использовать идею, то это не значит, что она отвергается. Мы просто откладываем «про запас» и можем вернуться к ней в любой момент.

На этом этапе мыслительного процесса нужно быть достаточно безжалостным. Следует выделить приоритеты и критерии отбора и методично отвергать все, что им не соответствует.

Например, у вас может быть самый простой критерий отбора:

*«Я собираюсь рассмотреть только те идеи, которые меня привлекают».*

Это яркий пример отбора «в красной шляпе».

## Сильнее и слабее

Это очень простой метод отбора. Все возможности делятся на две группы: *сильную* и *слабую*. Такая составная система оценки базируется на общем ощущении

выгоды от идеи, таящихся в ней опасностей, выполнимости и интуиции.

Затем вы делите группу *сильных* на подгруппы «сильнее» и «слабее».

Нужно продолжать такое деление до тех пор, пока у вас не останется всего несколько возможностей. Тогда вы начинаете сопоставлять их уже более детально.

## Внутри и наружу

Можно выбрать качество или характерную черту, которой должны обладать все осуществимые идеи. Например, выбирая место жительства, можно сказать: «Оно не должно быть далее чем в часе езды от места моей работы». Все варианты, отвечающие этой характеристике, должны быть включены *внутри*. Остальные остаются *снаружи*.

Можно выбрать какую-то отрицательную черту или характеристику, которой идея не должна обладать. Например, можно сказать: «Мне не нужны слишком дорогие идеи». Таким образом вы отбрасываете все идеи, требующие больших затрат. Оставшиеся идеи остаются «внутри».

Можно выбрать не один, а несколько параметров для включения «внутри» и «наружу».

## Приоритеты

Оценив идеи, вы получите информацию о типах преимуществ и трудностей. Можно также вернуться к этапу К, чтобы переформулировать задачу мышле-



ния. Какой результат вы хотите получить? Здесь вы должны уметь составить список приоритетов, которые послужат основой для отбора идей. Их должно быть не более двенадцати и не менее четырех.

Теперь проверьте этим списком каждую из возможностей. Это можно проделать как с начальными возможностями, так и с теми альтернативами, которые у вас остались после выполнения всех описанных выше операций. Возле каждой из них можно ставить «да», если она соответствует приоритету из списка, или «нет», если такого соответствия не обнаруживается. Теперь видно, какие из возможностей соответствуют наибольшему числу приоритетов.

Если хотите, можно присвоить каждому приоритету степень значимости. Тогда возможность, соответствующая первому по значению приоритету, получит 10 баллов, а возможность, отвечающая десятому по важности приоритету, — только 1 балл. Теперь сложите все баллы. Возможность, набравшая максимальное количество баллов, и есть та, которую вы ищете.

Еще один способ оценки заключается не в том, чтобы ставить «да» или «нет» возле возможностей, соответствующих тому или иному приоритету, а в установлении степени такого соответствия в пределах от 1 до 5. Таким образом, возможность, полностью соответствующая приоритету, получает 5 баллов, а та, которая лишь немного ему отвечает, — всего 1 балл.

Оба метода можно комбинировать, однако это очень сложно. Задача в том, чтобы превратить качество в количество, а затем позволить наибольшему количеству определить наш выбор.

## Прямое сравнение

Сократив количество возможностей, можно уже проводить между ними прямые сравнения.

*«Чем эта возможность выгоднее той?»*

*«В чем сложности этой возможности по сравнению с той?»*

*«Как эти две возможности различаются по степени выполнимости?»*

*«Какие из преимуществ и опасностей имеют для нас большее значение?»*

## Жадность, страх и лень

В своей книге «Нестандартное мышление» я предлагаю простой способ сделать выбор. Он основан на трех элементах: жадности, страхе и лени. Итак, мы берем по порядку все возможности и смотрим, какой из трех элементов им соответствует.

*«Мне нравится эта идея, потому что она очень выгодна»* (жадность).

*«Мне не нравится эта идея из-за сопутствующих ей опасностей и неопределенности»* (страх).

*«Мне не нравится эта идея, потому что она очень запутанна и ее трудно осуществить»* (лень).

Обычно каждой возможности соответствует сразу несколько элементов, но в любом случае один из них будет доминирующим. Он и побудит вас либо принять идею, либо отклонить ее.



## Окончательная оценка

Сделав выбор, нужно окончательно оценить идею.

- Какова ожидаемая выгода?
- Какие проблемы могут возникнуть?
- Насколько осуществима идея?

Нужно обстоятельно оценить последствия, к которым может привести осуществление идеи.

## РЕШЕНИЕ

Термины «решение» и «выбор» часто используются как взаимозаменяемые. Ведь вы решаете, какую альтернативу выбрать. Можно принять решение, по какой дороге идти. Красавица должна решить, какого кавалера выбрать в мужья.

В этой главе я буду использовать термин «решение» в смысле «идти—не идти». Делаем мы что-то или нет. Это самое распространенное использование термина «решение». Переезжаем мы в другой город или нет? Возьмусь я за предложенную работу или нет?

Можно также применить процесс принятия решения к результату этапа выбора. Из всех возможностей мы выбрали наиболее подходящий для нас вариант. А теперь надо решить, будем мы дальше работать с этим вариантом или нет.

Вы можете сказать, что решение уже было принято на этапе выбора, но многие факторы больше подходят именно для стадии принятия решения. Эти факторы мы и рассмотрим в этой главе.

## Модель решения

- Какова модель решения?
- Кто принимает решение?
- Окончательное ли это решение или лишь один из промежуточных этапов?
- Кто обладает достаточной компетенцией для принятия этого решения?

В основе этого процесса лежит рассмотрение скорее основы решения, чем его содержания. Решение, принятое в исследовательской лаборатории, отличается от решения, куда вложить инвестиции, принятого советом директоров компании. Должна ли жена сама принять решение или в этом должна поучаствовать вся семья? Кто вправе решать, какую профессию вам выбрать в будущем?

## Необходимость решения

- Почему нужно принять это решение?
- Что мы надеемся получить в результате принятия такого решения?
- Что будет, если ничего не предпринять?
- Что произойдет, если немного подождать?
- Кому необходимо это решение?
- Принятие этого решения — это прихоть или необходимость?

Это очень трудная область деятельности, так как любое изменение влечет за собой определенного рода риск. Поэтому некоторые люди противятся принятию



решений, так как не хотят рисковать. Однако в некоторых случаях именно отказ от принятия решения несет в себе еще больший риск. Обычно это трудно понять. Можно упустить шанс. Положение вещей может измениться в худшую сторону, а вы даже не заметите, как это произошло. Ваши конкуренты могут намного опередить вас. Когда вы поймете, как опасно было бездействие, время уже будет упущено. Именно из-за этого разваливались многие процветающие компании. Их руководители считали, что нужно лишь стабильно держаться на одном уровне.

## Давление

- Что заставляет вас принять это решение?
- Можно ли оценить ситуацию как кризисную?
  - Поджимает ли время?
  - Кто оказывает на вас давление в принятии решения?
  - Почему нужно торопиться?

В некоторых ситуациях мы ограничены во времени. Например, заявление нужно подать до определенной даты. Происходит изменение цен. Кто-то должен принять решение.

## Сценарий

- Каков сценарий принятия решения?
- Как будет выглядеть будущий сценарий?

Мы рассматриваем не только последствия принятия решения, но и ситуацию, в которой результат решения

будет действовать. Мы можем только строить предположения о будущем. Можно предположить *наилучший и наимхудший исход*, а затем попытаться принять такое решение, чтобы его результат находился где-то посередине.

## Риск

Это чрезвычайно важный элемент решения, выбора, оценки и т. д. Мы рассматриваем риск в этой главе, так как на этапе принятия решения оценка возможного риска очень существенна. Существуют различные типы рискованных ситуаций.

- Идея может не принести ожидаемого результата.
- Идея может быть неправильно осуществлена.
- Идея может не достигнуть поставленной цели.
- Идея может принести нам ущерб.
- Обстоятельства могут измениться, сделав идею бесполезной или опасной.
- Ответные действия конкурентов могут свести на нет все наши усилия или навредить нам.
- Положение вещей может измениться (процентные ставки, правила и т. д. могут меняться).

Таким образом, существует риск *падения*, если идея не срабатывает так, как предполагалось.

Существует еще такой тип риска, как *опасность*, который проявляется в том, что в результате мы оказываемся в еще худшем положении, чем начинали.

Существует также риск *неопределенности*, когда непредвиденные изменения могут привести к возникновению риска двух предыдущих типов.



Мы должны быть осведомлены о существовании риска. Нужно также попытаться снизить его.

Можно значительно снизить рискованные моменты, возникающие при осуществлении идеи, если тщательно все спланировать и подготовить исполнителей.

Можно попытаться проверить идею с помощью схемы пилота, формулы рыночных исследований или работы инициативной группы.

Можно снизить возможный ущерб, разработав специальный *путь отступления назад или отхода в сторону*.

Можно сократить риск с помощью страхования или создания финансовых двойников.

Необязательно складывать все яйца в одну корзину.

Все связанное с будущим несет в себе определенную долю риска. Даже рутинные операции могут быть рискованными в современном мире, где постоянно происходят какие-то перемены. Например, кузнецы в большинстве своем оказались сегодня не у дел совсем не по своей вине.

## Результат

Итак, рассмотрев модель принятия решения, необходимость в таком решении и факторы, вынуждающие нас принять это решение, а также риск и преимущества выбранного варианта, нужно принять это самое решение. Решение — это всегда определенное соотношение необходимости, выгоды и риска. Если необходимость такова, что бездействие равносильно опасности, тогда эта опасность исчезает. Нужно быть осторожными и стараться максимально снизить риск с помощью



тщательной разработки и обеспечения поддержки. Если необходимость велика, выгода может значительно возрасти. В конце концов получается, что именно необходимость заставляет нас принять решение.

Нам нужно что-то предпринять. Это наилучшее, что мы можем сделать.

## ВЗГЛЯД НАЗАД: ПРИЧИНЫ

Когда решение или выбор уже сделаны, хорошо бы оглянуться назад и детально рассмотреть причины, по которым они были сделаны. Почему был сделан такой выбор? Почему был отвергнут второй вариант и выбран именно этот? Почему было принято такое решение?

*«Я принял такое решение, потому что считаю, что если ничего не предпринять, то положение может ухудшиться. Я так считаю по следующим причинам...»*

*«Я сделал такой выбор, потому что он выгоден мне следующим... Все эти факторы важны и реальны.»*

*«Я отклонил этот вариант, потому что он требует умений, которыми мы не обладаем.»*

*«Я отклонил этот вариант, потому что он не подходит нам по стилю.»*

*«Я принял такое решение, поскольку чувствую, что это правильно — так мне подсказывает интуиция.»*

Проанализировав причины, вы будете удивлены, как беспочвенны и необоснованны они иногда бывают. «Неужели я действительно сделал выбор из-за этого?» — спросите вы себя. Оправдывают ли эти причины мой выбор? Здесь может помочь *ретроспективная проверка*.



Иногда она может даже заставить нас вернуться назад и переосмыслить выбор или решение. Этот метод также может показать вам, что выбор в конечном счете был интуитивным, т. е. сделанным «в красной шляпе». Это не значит, что он неправильный, — об этом следует знать.

Можно напоследок еще раз «надеть красную шляпу»:

- Что я ощущаю по поводу этого решения?
- Счастлив ли я, приняв такое решение?

## РЕЗЮМЕ ЭТАПА ТАК

Цель этапа **ТАК** — взять возможности, выработанные на этапе **ПРО**, и сократить их, оставив лишь одну, которая и будет осуществлена.

На стадии *развития* идеи развиваются далее. Они оформляются и укрепляются, удаляются их дефекты. Идеи становятся более практичными, приемлемыми и простыми. Это творческая и конструктивная стадия, на которой мы стараемся максимально усовершенствовать идею.

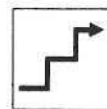
После этого следует этап *оценки*. Оценивается каждая идея. В чем ее выгода и ценность? Каковы опасности и сложности, связанные с идеей? Осуществима ли идея для нас? На этой стадии мы рассматриваем каждую идею по отдельности.

Затем идет этап *выбора*, на котором из всего множества идей должна быть выбрана одна (в некоторых случаях можно выбрать несколько идей). Такой выбор можно произвести различными способами. С по-

мощью некоторых несложных приемов можно сократить количество возможностей до такого момента, когда можно делать прямые сравнения.

Наконец, наступает стадия *принятия решения*. Будем мы заниматься осуществлением идеи либо действия или нет? Нужно проанализировать необходимость принятия решения, оказываемое на нас давление и саму модель решения. Нужно оценить возможный риск и найти пути его снижения. Если необходимость и выгода от идеи превышают риск, то мы решаем двигаться дальше.

На этом этапе выбранная идея переносится в конечный этап мыслительного процесса — этап ПО.



## ПО Включение мышления в работу

ПОшли!  
ПОехали!

Значок, обозначающий этот этап, символизирует движение вперед и вверх, ступенька за ступенькой. Это предполагает рост по возрастающей. Это конструктивность. Линия на значке непрерывная и точная. Теперь это уже не возможность. Мы работаем над осуществлением задуманного.

Абсолютно верно, что действие не является необходимым элементом мышления. Целью мышления может быть сбор определенного рода информации. Мыслить можно просто с целью исследовать что-то. Размышлять можно над раскрытием смысла чего-то с помощью анализа. Целью мышления может быть решение умственной задачи, как в математике. Иногда мы мыс-

лим, чтобы написать что-то. Целью мышления может быть разработка плана действий, который потом передается другому человеку для выполнения. Существует еще множество примеров, в которых конечным результатом мыслительного процесса является не действие. Но даже в таких случаях этап ПО завершает процесс мышления. Если цель мышления — подготовить отчет, то на этапе ПО вы пишете этот самый отчет.

Однако абсолютно неверно утверждение, что любой мыслительный процесс не завершается действием. Грубой ошибкой является убеждение, что действие — это прерогатива кого-то другого, но никак не ваша. Неправильно думать, что есть «мыслители» и «деятели» и что они существуют по отдельности. Это неверное убеждение навязано нам традиционной системой образования. Считается, что «деятели» — это неспособные к мышлению люди, так как существует стереотип, что действовать легче, чем мыслить.

Это ложное утверждение всячески поддерживалось Великой тройкой и Сократом в частности. Сократ считал, что «знание обеспечивает всё». Если только вы обладаете нужными знаниями, вы сможете произвести нужное действие. Мыслить в этой части не нужно вообще. В этом есть доля истины. Если вы опытный водитель, то вам достаточно знать маршрут до места, в которое вам нужно попасть. Сама поездка до этого места не представляет сложностей и будет рутинной. Были времена, когда все так и было: выполнение рутинных операций в неменяющихся условиях. Но сегодня ситуация иная. Мир вокруг нас постоянно меняется. Поэтому действия больше не могут быть простыми и безусловными.



## ДЕЙСТВОВАТЕЛЬНОСТЬ

Много лет назад я придумал слово «действительность». На то была причина. Школа гордилась тем, что обучала детей умению считать (математические навыки) и грамотности (филологические навыки). Однако, окончив школу, молодые люди попадают в мир, где необходимо уметь действовать. Теперь им надо уметь гораздо больше, чем просто реагировать на то, что подано им в готовом виде — на доске или в учебнике. В школе им давали информацию, с ее помощью нужно было решить какую-то задачу. Теперь им придется действовать самим, брать на себя инициативу. Нужно уметь самим отыскивать информацию. Они должны сами разрабатывать различные варианты, принимать решения и действовать согласно им. Мне показалось, что в таких условиях важен такой навык, как «действительность». Умения считать и грамотности тут недостаточно. «Действительность» включает в себя умение действовать, производить что-то.

## ПРОСТОЙ РЕЗУЛЬТАТ

Цель этапа ПО — каким-то образом связать результат, полученный на этапе ТАК, с тем, что было проделано на этапе К. Естественно, можно разделить мыслительный процесс на две отдельные части.

- *Часть 1.* «В результате мне нужно найти решение этой проблемы».
- *Часть 2.* «В результате я хочу найти путь осуществления этого решения».

В некоторых случаях выбора нет, так как претворение решения в жизнь оказывается не менее сложным, чем сам процесс размышлений над ним. Однако в более простых ситуациях этап ПО указывает, какое действие нужно произвести, чтобы достигнуть конечного результата — например, это может быть решение задачи. Это действие рассматривается в ходе этапа ПО, так как нужно добиться того, чтобы решение задачи было осуществимо на практике, потому что мы собираемся рассматривать здесь именно различные способы его осуществления. Вы ведь не просто оставите его «висеть в воздухе», как решение, которым в перспективе может воспользоваться кто-то другой.

Под «простым результатом» я подразумеваю ситуации, когда практически все мыслительные операции были завершены еще до начала этапа ПО. Выше был приведен список таких ситуаций. В таком случае этап ПО является не более чем резюме всего мыслительного процесса.

*«Я изучил проблему и собрал максимальное количество информации о ней».*

*«Я изучил проблему и теперь составляю по ней отчет».*

*«Я считаю, что теперь имею объективное представление о том, что произошло».*

*«Теперь мы окончательно утвердились в решении, что нужно продолжать эту рекламную кампанию».*

*«Теперь мы имеем планы работы над новым проектом. Осталось только связать их воедино и формально оформить».*

*«Переговоры принесли результаты, и мы пришли к соглашению».*



Во всех этих случаях практически вся работа уже была проделана ранее. Могут, конечно, понадобиться какие-то финальные штрихи, такие как письменное составление плана, написание отчета, подписание соглашения и т. д.

Но это не значит, что во всех приведенных выше случаях не надо проходить этап ПО. Просто этот этап будет легким и быстрым. Однако даже короткая дорога по-прежнему остается дорогой.

## СТАНДАРТНЫЕ КАНАЛЫ

Решив, какой фильм вам хотелось бы посмотреть, вы идете в кинотеатр и смотрите его. Такое действие оценивается как стандартное или рутинное. Выбрав дом, который хотите купить, вы выполняете рутинные операции покупки. Могут возникнуть моменты, когда вам нужно остановиться и задуматься вновь, например при решении финансовых вопросов, но в целом механизмы ваших действий заданы, и вы их знаете.

Если вы работаете в крупной организации, то в вашу задачу может входить принятие решений или отдача приказаний. Механизмы выполнения ваших приказаний стандартны и известны вашим подчиненным.

Таким образом, на этапе ПО вы можете спросить себя: «Какими каналами, механизмами или рутинными методами я располагаю, которые помогут мне осуществить результаты моих размышлений?»

- Безусловно, могут существовать просто отличные стандартные методы.

- Могут быть и такие, которые едва ли применимы в вашей ситуации.
- Вы можете обнаружить какие-то каналы, но колебаться, надеясь найти еще более подходящие.
- Может вообще не быть стандартных путей для осуществления ваших планов, поэтому вам придется самим «разрабатывать» план действий.

## РАЗРАБОТКА ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

В своей книге «Создай себе удачу» я ввожу такое понятие, как *ячейка «если»*. Действия можно разделить на те, которые полностью находятся под вашим контролем, и те, для осуществления которых надо подождать какого-то «исхода».

Можно сесть в машину и поехать в магазин с целью купить компьютер определенной марки. Это контролируемое действие. *Если* в магазине есть компьютеры этой марки, вы купите один из них. *Если* таких компьютеров там нет, то вы спросите, в каком еще магазине они могут быть и как туда проехать. Разрабатывая такой *план* действий, следует стараться как можно больше факторов держать под своим контролем, а также планировать действия так, чтобы их можно было продолжать и после *ячейки «если»*, *каким бы ни был находящийся в нем результат*.

Так, если вы сядете дома и обзвоните различные компьютерные магазины, чтобы узнать, в каком из них есть компьютеры нужной вам марки, то избавите себя от ненужных поездок по городу.



Конечно, жизнь полна сплошных мелких «если». В приведенном выше примере вы могли бы сказать:

- если машина заведется;
- если в ней достаточно бензина;
- если я найду место, где можно припарковаться;
- если магазин открыт.

Мы игнорируем эти мелкие «если», концентрируясь на крупных.

Поэтому действие можно разделить на:

- это я могу сделать;
- это зависит от исхода (ячейка «если»).

Ячейка «если» может означать поиск информации. Она также может предполагать, что вы попросите кого-то сделать что-то. Эта ячейка может представлять собой поиск, который может увенчаться успехом, а может — нет.

Иногда ячейки «если» становятся так важны, что сами превращаются в новую мыслительную задачу.

Часто ячейка «если» предполагает исследование выполнимости, приемлемости и стоимости идеи. Вы можете спросить своих работников, хотят ли они ввести ограничения на пользование стоянкой. Они могут согласиться с предложением либо отвергнуть его. Чтобы развить дело в своем собственном ресторане, вы можете пригласить специалиста по рекламе и связям с общественностью. Но сначала вам придется найти хорошего специалиста этого профиля, который захочет с вами сотрудничать за ту плату, которую вы готовы ему предложить.

Иногда результаты из ячейки «если» известны заранее. Есть две дороги, ведущие к месту назначения. Если одну из них нельзя использовать, тогда я еду по другой. Если на то время, которое мне нужно, самолета до Парижа нет, я поеду туда поездом через подводный тоннель. Предположим, я пытаюсь найти какое-то вещество, обладающее определенными характеристиками. Поиск может обнаружить, что такое вещество либо есть, либо его нет.

В других случаях исход неизвестен. Я могу поместить произведение искусства на аукцион, не зная цены, которую за него предложат. Если она будет высока, тогда я смогу купить особняк во Франции. Если цена будет не слишком высокой, тогда я лучше вложу вырученные деньги в акции. Можно даже определить, что для вас значит «высокая» и «низкая» цены.

В вашей власти поместить объявление о том, что вы оказываете услуги консультанта или садовника. Но вот исход этого вы не в силах контролировать. Вас могут завалить предложениями о работе, а могут и вообще не откликнуться на ваше объявление.

## Стадии

Разработка плана действий обычно происходит в несколько стадий.

В старину у странников была традиция останавливаться в определенных точках по ходу паломничества. Это были места отдыха, где они могли поспать и набраться сил. На любом пути должны быть такие «стоян-



ки». На нашем пути они определяются как *цели*, проверочные пункты и выводы.

*«Мы завершили первую стадию».*

*«Сейчас мы в таком-то пункте».*

*«Наша непосредственная цель заключается в следующем...»*

*«Мы все еще в пути».*

Эти стадии сродни стоянкам на пути паломника. Но существуют и стадии другого вида.

Бывают моменты, когда два фактора сходятся в одной точке и вы не можете двигаться дальше, пока они не сойдутся. Это что-то вроде ячеек «если». «Мы не можем продолжать, пока вы не сдадите экзамен по праву». В некоторых случаях должны сойтись планы и ресурсы. Такие стадии обеспечивают нам плацдарм для движения вперед. Это не просто остановки по пути следования, а *пункты сбора*.

Я могу разработать текст рекламного объявления и заплатить за то, чтобы его напечатали в газете. Я не могу предсказать, что получится в результате, но если у меня нет плана работы с возможными откликами на объявление, тогда я просто попусту трачу время и деньги. Поэтому эта стадия должна быть подготовлена заранее.

## Промежуточные и конечные цели

Общая цель, задача и результат могут быть известны. Однако трудно разработать план действий для достижения самой общей цели. Например, направляясь на север, вы попадаете в тупик. Теперь вам придется планировать свои действия, в частности, для этого случая.

Глупо было бы продолжать строить планы так, как будто вы идете на север. В этом частном случае вам, возможно, придется пойти на юг, чтобы обойти препятствие.

Для таких случаев, а также с целью усилить мотивацию и проверить правильность своих действий мы определяем *промежуточные цели*. Это лишь отдельные точки на пути к конечному результату. Такой промежуточной целью завершается каждая стадия разработки плана действий. В совокупности достижение этих промежуточных целей должно привести нас к получению общего конечного результата. Поэтому в каждый момент мы работаем над выполнением какой-то определенной промежуточной цели. Достигая их по очереди, мы постепенно приходим к конечному результату.

Но даже работая над достижением промежуточной цели, следует всегда помнить о конечном результате. Дело в том, что действия, направленные на достижение промежуточной цели, могут сделать невыполнимым достижение конечного результата. Мальчик несет на рынок цыплят. По пути он решает продать нескольких из них, чтобы заплатить за квартиру. Когда он наконец попадает на рынок, ему просто уже нечего продавать — конечный результат его поездки на рынок просто исчез. Это, конечно же, преувеличение, но если забыть о конечном результате своих действий, можно все силы направить не на его достижение, а на выполнение промежуточной цели.

### Гибкость и рутинность

В моей книге «Шесть пар обуви образа действия» я описываю шесть основных стилей деятельности:



- синие ботинки — рутинное действие;
- коричневые башмаки провинциала — предприимчивое действие;
- серые кроссовки — исследовательское действие;
- оранжевые резиновые сапоги — действие в критической ситуации;
- розовые тапочки — действие, затрагивающее общечеловеческие ценности;
- малиновые ковбойские сапоги — авторитетное действие или действие человека, облеченного властью.

Невозможно научить человека безупречно действовать в любой ситуации. Поэтому важно четко определить различные стили деятельности. Тогда в каждой конкретной ситуации вы сможете применить один или сразу несколько из них. Например, во время общественно-политического кризиса потребуются умение действовать в критической ситуации с учетом ценностного аспекта.

На этом этапе мы пытаемся провести границу между рутинным (синие ботинки) и предприимчивым (коричневые башмаки провинциала) действиями. Некоторые ситуации требуют стандартного действия. Пилот, проверяющий готовность лайнера к полету, должен методично совершить все рутинные действия, иначе он может подняться в воздух с недостаточным для полета запасом горючего.

Некоторые ситуации требуют от нас большей гибкости. Цель и задача поставлены. Существуют некоторые линии действия или ограничения (не превышать определенных затрат, не выходить за рамки закона), но ис-

полнительно предоставлено право дойти до цели собственным путем. В зависимости от конкретных обстоятельств и стиля деятельности каждого конкретного человека разные люди могут вырабатывать различные способы достижения одной и той же цели. Гибкость может быть слегка ограничена. Иногда бывает предложен рутинный способ выполнения поставленной цели. Но если на пути у исполнителя возникнет препятствие, тогда он имеет право действовать по собственному усмотрению, т. е. гибко. В отеле «Ритц» существует правило, что каждый работник имеет право потратить 2000 долларов из фонда отеля, чтобы исправить свою ошибку, которая может причинить неудобства клиенту отеля.

Здесь мы сталкиваемся с дилеммой. Чем больше шагов отводится на долю рутинной части, тем проще становится действие. С другой стороны, чем больше рутинных шагов, тем сложнее ориентироваться в ситуации, если возникают непредвиденные сложности или изменения.

Всегда нужно помнить, что нет ничего постыдного в использовании рутинного подхода, который очень даже ценен сам по себе. В то же время не стоит забывать о возможности действовать гибко. Если вдруг на дороге, по которой вы должны ехать, проводятся ремонтные работы, вам, возможно, придется искать другой путь.

## Проверка и контроль

Как узнать, что мы по-прежнему находимся «на верном пути»? В старину моряки периодически сверяли свой путь по звездам. Сегодня они используют



спутниковые сигналы, с помощью которых можно точно определить координаты даже совсем маленького судна.

Одна из причин деления процесса разработки плана действий на стадии заключается в том, что так легче следить за тем, что происходит. Делаем ли мы то, что задумали? Соответствуют ли результаты нашей деятельности на этом этапе тому, что мы запланировали? Продолжаем ли мы выполнять утвержденный план или в ходе исполнения он изменился?

Если все ваши попытки привлечь к ресторану клиентов остаются безуспешными, будете ли вы действовать еще усиленнее в этом же направлении или измените свою тактику? Это сложный вопрос, так как результаты обычно не бывают такими быстрыми, как нам бы хотелось. Ресторан может постепенно набирать популярность, но так и не достигнуть того момента, когда каждый сочтет за честь быть его клиентом.

Каждое действие планируется с расчетом на будущее. Только описание базируется в прошлом. А в будущем никогда нельзя быть абсолютно уверенным. Что-то может сложиться совсем не так, как ожидалось. Иногда даже могут возникнуть непредвиденные катастрофы.

Бывает, нужно проверить средства, расходуемые на исследовательский проект. Практически всегда исследования недостаточно финансируются. Это происходит потому, что действие всегда кажется проще до того, как вы его начали осуществлять. Кроме того, запрашивая бюджетные средства, исследовательские организации обычно занижают расходы, чтобы получить одоб-



рение. Можно также проверить расходы, оговоренные строительным подрядчиком, так как он может умышленно занижить их, чтобы получить контракт.

Иногда вам даже придется заморозить научные исследования, пересмотреть модель строительства или уволить подрядчика. Без проверки вы никогда бы не определили, в какой момент это стоит сделать.

### Пути отступления назад

Ситуация может сложиться совсем не так, как было задумано. Может быть, мы были просто слишком оптимистичны. Могли измениться условия. Возможно, наши конкуренты приняли решительные ответные действия. А может быть, все было просто неправильно спланировано.

Нужно ли заново начинать весь мыслительный процесс с этого момента или мы заранее продумали свои действия в такой ситуации? Подготовили ли мы место для отступления назад или разработали целую стратегию? Термин «отступление» используется в военном деле. Если атака оказывается неудачной, куда будет отступать войско? Термин может также касаться и обороны. Если прорвана первая линия обороны, в каком направлении будет вестись отступление?

Даже если вы решили в случае неудачи начать весь мыслительный процесс заново, все равно полезно иметь путь для отступления. Никто не заставляет вас обязательно им воспользоваться. Скорее всего, вы сможете выработать новый, лучший план действий. Однако вы будете чувствовать себя спокойнее, если бу-



дете знать, что у вас есть путь для отступления, если что-то сорвется.

Существует три пути действия в рискованной ситуации:

1. Попытаться уменьшить риск (тщательное планирование или защита).
2. Компенсация в случае неблагоприятного стечения обстоятельств.
3. Путь отступления назад.

Отступление назад предполагает либо *защиту*, либо *новую стратегию действий*. Эта стратегия необязательно должна основываться на обороне. Она может предусматривать и нападение. Если изменилась рыночная конъюнктура, можно попытаться извлечь выгоду из этого нового типа рыночных отношений. Это значит, что нужно разработать стратегии, которые принесут результаты в любом случае (беспроеигрышные стратегии). Я не стану утверждать, что это просто, потому что это действительно сложно. Но ведь можно попытаться поразмыслить над этим.

Если во время экономического спада люди не строят новые дома, тогда они будут тратить больше денег на ремонт старых. Поэтому следует уделить внимание ремонтному бизнесу. Если люди не захотят проводить отпуск дома, значит, они поедут за границу, тогда стоит предусмотреть и это направление в своей деятельности. Вдруг люди перестанут покупать газеты и будут довольствоваться журналами и телевидением — стоит рассмотреть эту возможность и работать в этом направлении.

## люди

Ни для кого не секрет, что люди больше времени уделяют деятельностной стороне мышления, чем собственно мыслительному аспекту. Многие мыслители работают абстрактно, как они делали бы, например, при решении математических задач. В математике люди этого не замечают, а вот в деятельности — напротив.

Прием ВДЛ мыслительной программы CoRT побуждает мыслителя принять во внимание взгляды других людей, которых может коснуться конкретная ситуация. А красная шляпа позволяет людям выразить свои ощущения и эмоции.

В большинство ситуаций вовлечено огромное число людей.

### Приемлемость

Всегда есть люди, готовые принять идею или предложение. У них есть на то собственные причины, тактика и *логические оболочки*.

«Логическая оболочка» — это набор ощущений, чувств и интересов, в пределах которого человек действует абсолютно логично (см. «Практическое мышление»).

Итак, есть принимающие решения люди, которые должны принять предложение или идею. С ними нужно работать лично. Часто бесполезно просто объяснять все преимущества идеи. Нужно связать их со страхами и амбициями каждого конкретного челове-



ка. Можно даже попросить этих людей внести в идею что-то свое, тогда они почувствуют свою причастность. Таковыми являются соображения территориального характера.

Один чиновник из Брюсселя рассказал мне, как он пытался разработать компьютерный «справочник» для своего отдела. Ему никак не давали на это разрешение, так как производство таких «справочников» было прерогативой компьютерного отдела. Однажды утром он проснулся с твердым решением, что не будет работать над справочником, а вместо этого создаст «руководство по эксплуатации». С этим проблем не возникло.

Здесь в дело вступает *деятельность в розовых тапочках*. Люди представляют собой то, чем они являются. Глупо было бы надеяться, что они вдруг изменятся. Вряд ли что-то реально поменяется, если вы будете лишь сокрушаться по этому поводу.

Хороший торговец всегда умеет найти подход к каждому покупателю. Он никогда не будет жаловаться, что покупатель нынче пошел какой-то бестолковый. Ведь бестолковому покупателю легче сбыть любой товар!

Творческие личности часто делают акцент на новизне идеи. Безусловно, новизна льстит творческому самолюбию, но она может оказаться слишком рискованной для того, кто будет отвечать за осуществление идеи. Гораздо разумнее отказаться от новизны в пользу «выгоды» от идеи. Большинство людей охотнее принимают идеи типа «И я тоже», чем абсолютно новые. Идея типа «И я тоже» — это копирование идеи, предложенной другим человеком.

## Мотивация

Вам нужны люди, которые помогли бы вам осуществить идею или даже осуществили ее за вас. Зачем им это нужно? Зачем им брать на себя заботы начинать что-то новое, когда они могли бы спокойно работать по-старому?

Заинтересованному человеку всегда очень сложно понять отсутствие интереса у окружающих. Большинство людей вполне устраивают спокойствие и беззаботность. Зачем что-то менять? Перемены всегда несут с собой риск и нарушают размеренное течение жизни. Никто не гарантирует позитивного исхода, а вот хлопоты вам обеспечены.

Никто не хочет признать, что каждому из нас свойственна жадность. Мы все хотим знать: «А что от этого выиграю я?» Дело здесь даже не в материальной выгоде, а скорее в человеческой психологии «поймать какую-то выгоду для себя лично».

Лишь немногие люди действительно увлекаются новой идеей и возможностью перемен. Без них их жизнь скучна.

Можно передать часть своей заинтересованности идеей другим людям. В то же время необходимо свести до минимума все связанные с ней неудобства.

Просто сказать, что люди должны «проникнуться идеей». На практике все намного сложнее. Когда поезд набирает скорость, люди вдруг начинают судорожно в него карабкаться. Они больше не хотят оставаться позади. Поэтому ищите заинтересованных людей. Организуйте инициативную группу и ждите, когда сработает «эффект уходящего поезда».



## Препятствия

Люди могут стать и препятствием. Облеченный властью человек может не дать идее ход или просто не поддержать ее. Люди, находящиеся на более низких ступеньках иерархической лестницы, могут устроить «испорченный телефон» и зарубить таким образом вашу идею на корню. На любом уровне вы можете встретиться как с открытым, так и со скрытым противостоянием. Скрытое сопротивление на самом деле даже хуже явного. Явное сопротивление очевидно, поэтому с ним можно бороться. Можно, например, сменить место работы. Скрытое противостояние иногда вообще незаметно — просто новая идея почему-то никак не срабатывает. Очень трудно определить, что и почему не срабатывает. Возможно, нужно на каждом уровне назначить людей, ответственных за продвижение идеи.

## Инициативы и ожидания

Некоторые организации поощряют своих работников за творческие предложения. Это вполне резонно, так как инициатива всегда ценна. Однако это может произвести и обратный эффект. Люди, которые чувствуют, что их идеи не настолько хороши, чтобы получить одобрение, могут даже и не пытаться что-то предложить.

Исследования показали, что лучшее поощрение — это не деньги или время, а признание. Людям важно быть замеченными своими коллегами, руководством или всей организацией или предприятием в целом.

Поэтому общественное признание является сильным приемом повышения мотивации.

Ожидания коренным образом отличаются от поощрения. В любой организации люди четко усваивают «правила игры» и начинают действовать в соответствии с ними. Отличник быстро смекнет, как угодить учителю, сдать зачет или списать, если это нужно. Он добивается успеха, потому что умеет определить правила игры и играть по ним. Самые лучшие работники в любой организации всегда ведут себя таким образом. Они выучивают «правила игры». Какое поведение поощряется? Какое поведение наказывается? Какой тип поведения вообще игнорируется?

Внутри организации эти «правила игры» называются «культурой». Иногда эта культура навязывается руководством. Динамичный лидер всегда сможет изменить ее. Иногда эта культура формируется в течение многих лет. Новый лидер может попытаться изменить ее, но ничего не произойдет, кроме косметических перемен.

Вместо выражения «правила игры» можете читать «культура». Вместо «культура» нужно читать «ожидания». Ожидания обладают огромной мощью. Они указывают, насколько человек нашел свое место в окружающем мире. В Японии поведение человека в большей степени зависит от ожиданий окружающих.

Ожидание обладает еще большей силой, чем поощрение. Если на человека возлагают надежды как на творческую личность, то он приложит все усилия, чтобы проявить свою творческую натуру при любой возможности. Каждый будет стараться оправдать надежды.



Именно на этом основана эффективность зеленой шляпы в системе шести мыслительных шляп. Когда она «надета», от каждого ожидают творческого подхода. Если вы сидите и молчите, в то время как все вокруг стараются высказать какие-то творческие идеи, вас просто посчитают ущербным. Это совсем не то, что «поощрение» за творчество. При поощрении творческий подход рассматривается как что-то «дополнительное», чем можно заниматься по желанию. Ожидание означает что-то обязательное, чего от вас ждут.

## Эффективность

Есть эффективные и неэффективные люди. Эффективность — очень редкое качество. Это качество не всегда замечают и не уделяют ему должного внимания. Однако в конце концов именно эффективность определяет качество деятельности.

Эффективные люди умеют контролировать обстоятельства и действовать. Менее эффективные люди должны постоянно возвращаться за инструкцией и поддержкой. Те, кто еще менее эффективен, пытаются отыскать причины, чтобы не делать что-то. Эффективные люди почти не замечают препятствий. Они их просто обходят.

На собственном опыте могу утверждать, что встречал эффективных людей из самых «низов» и абсолютно неэффективных людей «сверху». Интеллект тут ни при чем. Это даже не свойство личности, а совокупность внутренних ожиданий самого человека. Если он решает что-то сделать, он это делает.

Если для осуществления идеи на этапе ПОвам придется прибегнуть к помощи других людей, старайтесь выбирать эффективных.

## Инициативные группы

Одному всегда скучно работать, особенно если нужно сделать что-то экстраординарное, не входящее в круг ваших ежедневных забот. Большинство людей предпочитают работать коллективно: есть с кем обсудить проблемы; если возникают трудности, члены группы всегда готовы поддержать друг друга; существует также обмен идеями. Одиночки чаще игнорируются группами. Человека могут пригласить в группу, чтобы ради разнообразия получить заверение в его поддержке.

Другим преимуществом инициативных групп является то, что они организуются с определенной целью. Все концентрируется на достижении какого-то результата. Члены инициативной группы могут иметь и другие задачи и заниматься собственными делами, но инициативная группа, подобно живому существу, живет собственной жизнью, преследуя свою цель. Поэтому шансы, что цель будет либо достигнута, либо нет, выше при коллективной, чем при индивидуальной работе.

*«Какой результат мы рассчитываем получить?»*

*«Достигли ли мы чего-нибудь?»*

*«Каковы наши планы?»*

*«Каков будет наш следующий шаг?»*

Несмотря на эти явные преимущества, существует несколько недостатков групповой работы. Если груп-



па работает над каким-то заданием, остальные работники, не входящие в нее, могут посчитать, что их это не касается, и вообще отойти от решения проблемы — пусть этим занимается группа. Группа изолируется и отделяется от всего коллектива.

Например, создание «творческой» инициативной группы может заставить остальных работников думать, что им не надо подходить к своим заданиям творчески, что их считают неспособными к творчеству или что теперь о «творческом подходе» есть кому позаботиться.

Поэтому любая инициативная группа должна поддерживать тесные контакты со всем коллективом.

В политике существует тенденция: когда необходимо сделать видимость деятельности, а на самом деле ничего не делать, организуют «специальную комиссию». У всех тогда создается впечатление, что проблема контролируется. На любой вопрос теперь всегда найдется ответ, ведется какая-то «деятельность» — и вскоре все забывают о проблеме. В конце концов без особой огласки публикуется финальный отчет комиссии, и все остается на своих местах. Иногда инициативные группы расценивают с этих позиций.

## Эксперты

Чтобы подчеркнуть, как важно знание дела, не стоит даже отпускать шутки по поводу того, почему профессиональные нейрохирурги лучше любителей.

С точки зрения знаний эксперт — это человек, который поставил себе задачу собирать информацию по

конкретному вопросу. Это могут быть как выводы из его личного опыта, так и информация, полученная от других. Эксперт может также подсказать вам, где нужно искать интересующие вас сведения. Иногда очень трудно исследовать что-то и делать выводы самому, хотя сегодня компьютерные сети предоставляют доступ к такому количеству информации, которое раньше невозможно было даже представить.

Поэтому советую вам обратиться к эксперту в своей области, и он подскажет вам, где искать интересующую вас информацию.

Эксперт также умеет задавать вопросы. Вопросы задают и невежды. Но если человек невежествен, он никогда не задаст нужный вопрос.

Что касается деятельности, эксперт настолько отточил свои действия, что просто не делает ненужных шагов. Новичок действует неуклюже. Для эксперта же такое действие не представляет никакого труда. Чтобы добраться из пункта А в пункт В, новичок сначала идет в пункт Б. Эксперт идет напрямик из А в В.

А как с суждениями и оценками?

Этот вопрос посложнее. Суждение эксперта основано на прошлом. Его суждение базируется скорее на том, что *есть*, а не на том, что *может быть*. Все спрашивают компетентное мнение эксперта. Он не может рисковать своей репутацией. Он всегда должен быть очень осторожен. Лучше сказать, что что-то невозможно, чем заявить, что это возможно, а потом это не произойдет и эксперту придется отвечать за свою ошибку. Эксперты — это стражи прошлого, и люди именно так рассматривают их роль.



Конечно, эксперт эксперту рознь. Некоторые из них обладают пытливым умом. Они предпочитают попробовать различные возможности, чем идти проторенным путем. Это эксперты, которые к своим знаниям добавили каплю мудрости.

В последнее время функции эксперта были переданы компьютеру. Новейшие компьютерные экспертные системы обладают сложнейшей системой вынесения суждений, на развитие которой живому эксперту потребовались бы долгие годы. Компьютер становится хорошим экспертом. Это не касается нейронно-сетевых экспертных систем, в которых компьютер сам разрабатывает систему суждений на основе своего собственного опыта (что достигается посредством его тренировки).

Однажды эксперты заявили, что, чтобы долететь до Луны, ракета должна весить не менее миллиона тонн. Однажды эксперты подсчитали, что объемы продаж мирового компьютерного рынка составят не более восьми машин. Эксперты высказали мнение, что телефон так и останется не более чем электронной игрушкой. Список таких утверждений можно продолжать до бесконечности.

Все они иллюстрируют, что эксперты являются экспертами только в том, что уже реально существует, а не в том, что может быть. В значительной степени наше поведение определяется тем, что имело место. Только незначительная часть наших действий основывается на том, что только еще может произойти. Путешествие может охватывать тысячи миль. Небольшое изменение маршрута — это всего несколько миль, но именно они могут стать решающими. Поэтому

творческое изменение имеет огромное значение. Но нужно всегда помнить, что сотни миль базируются на нашем прошлом опыте.

Поэтому не следует впадать в крайности, нужно придерживаться золотой середины. Используйте все преимущества идеи, всегда помня о ее недостатках. Огонь обладает сокрушительной силой и способен уничтожить города, но мы также используем его для приготовления пищи. Ножом можно перерезать кому-то горло, а можно просто нарезать хлеб. Пересоленное блюдо ужасно, но есть совсем без соли тоже невозможно.

Поэтому услуги экспертов необходимы, но не стоит отказываться от идеи только на основе экспертного мнения. При этом всегда стоит помнить, что эксперт может оказаться прав. Никто пока еще не изобрел вечный двигатель.

## ЭНЕРГИЯ

Деятельность требует затрат энергии. План действий может быть просто великолепен, с мотивацией тоже все в порядке, но откуда же взяться энергии?

Как и эффективность, энергия — это одна из тех невидимых материй, которые нельзя измерить или проверить, поэтому просто забудьте о ней, так как ученые решили, что все, что нельзя измерить, не играет важной роли.

Сев в поезд, вы открываете книгу и погружаетесь в чтение. Поезд обеспечивает всю необходимую энергию, чтобы доставить вас до места назначения.



Вы куда-то едете на машине. Вам нужно приложить энергию для управления автомобилем и контроля за ситуацией.

Вы едете на велосипеде. Вам нужна энергия, чтобы правильно выбрать маршрут, управлять велосипедом и крутить педали.

Вы идете куда-то пешком. Вы сами являетесь источником энергии, поэтому продуцируете ее без помощи велосипеда.

Имея энергию, можно «подключиться» к системе, которая обеспечит вас всей необходимой для деятельности энергией. Если вы помещаете рекламное объявление в газету, «газетный механизм» обеспечит необходимую энергию, чтобы донести вашу информацию до максимального числа людей. Это намного проще, чем устно рекламировать свои достоинства каждому по отдельности.

Имея план действий, мы пытаемся подключиться к системам, способным обеспечить необходимую для деятельности энергию. Когда вы не можете достигнуть чего-то непосредственно, то обращаетесь за помощью в суд. Можно нанять человека, чтобы он осуществил деятельность за вас.

## Усиление

Вы обладаете достаточно большим количеством энергии. Но как можно ее усилить?

Многие удачливые предприниматели, которых я проинтервьюировал для своей книги «Тактика», имеют партнеров, которые им помогают. Часто партнер

берет на себя финансовую и административную работу, в то время как сам предприниматель занимается разработкой идей. Партнерство — один из самых распространенных способов усиления энергии.

На более высоком уровне методом усиления энергии являются стратегические альянсы. Почему бы не объединиться с другой организацией, обладающей большим количеством энергии в нужной нам области?

Еще один способ усиления энергии — кооперация. Когда японские поставщики продуктов питания решили скооперироваться для поставки продуктов в продовольственные магазины, их расходы на поставки сократились на 80 процентов. Теперь уже каждый поставщик не посылал лишь наполовину загруженную товаром машину в подотчетный ему магазин. Одна машина, доверху загруженная товаром, развозила продукты по всем магазинам. Датские издатели объединились, чтобы завладеть системой распределения всех журналов, являющихся их конкурентами.

Западные корпорации пытаются заставить поставщиков снизить цены с помощью конкуренции. Вы говорите всем поставщикам, что будете закупать продукцию только у того, кто запросит минимальную цену. Поставщики начинают соревноваться между собой за установление самой низкой цены. В Японии это делается немного по-другому. Они обращаются к своим давним постоянным поставщикам, с которыми у них установились долговременные отношения, и обсуждают с ними необходимость снизить цены. После чего посылают своего человека, чтобы помочь поставщикам снизить цены.



Конкуренция и сотрудничество не являются антонимами, как считают многие. Вы — владелец антикварного магазина. Кто-то открывает второй такой же магазин рядом с вашим. Некоторые из ваших покупателей становятся его клиентами. Это конкуренция. Что делать? Можно пригласить третью сторону открыть третий магазин. Зачем? Потому что тогда вы уже будете иметь дело с «рынком антиквариата». Покупатели будут знать, что в этом районе есть несколько антикварных магазинов. Поэтому все покупатели, интересующиеся стариной, будут специально приезжать в этот район, от чего выиграют все магазины. Но они по-прежнему будут конкурировать между собой.

Переговоры обычно ассоциируются с битвой. Стороны воюют друг с другом. Однако существуют вопросы, по которым мнения сторон сходятся. Если увеличить производительность, можно будет снизить цены и расширить рынок. Это обеспечит будущее компании и увеличение зарплаты ее работникам.

Теоретически обе стороны в суде ищут правды — в этом цель системы правосудия. А в результате все сводится к «возбуждению дела». Каждая сторона хочет победить. Если одна сторона обнаруживает что-то, что может как-то помочь другой стороне, она никогда это не разгласит. Этого не происходит в странах, где система правосудия основана скорее на «расследовании», чем на «противоборстве».

Таким образом, включение энергии в план действий является важной частью этапа ПО. Но откуда берется энергия? Энергия — это не ресурсы, а их использование.



## ПЛАНИРОВАНИЕ

Уже неоднократно упоминалось, что результатом всего мыслительного процесса может быть план. Архитектор пытается разработать план. Шеф-повар пытается создать план меню. Туроператору нужен план тура. Финансовая комиссия работает над детальным планом действий по получению средств. Во всех этих случаях «план» эквивалентен ожидаемому результату.

Бывает, что план является завершающей частью процесса мышления. Как претворить решение проблемы в жизнь? Что делать дальше с этой творческой идеей? Как реализовать этот проект? В таких случаях план является частью этапа ПО мыслительного процесса.

Обычно действие кажется элементарным. Мы просто выполняем шаг за шагом. На каждом этапе мы точно знаем, каков будет следующий шаг.

Опыт научил меня, что сказать на словах что-то, что кажется явным и простым, и целенаправленно осуществить это в реальности — две разные вещи. Ранее в этой книге я уже рассказывал, как люди, гордившиеся своим умением строить суждения, достигали гораздо больших результатов, целенаправленно используя желтую и черную шляпы и скрупулезно выполняя все шаги. Многие творчески одаренные люди рассказывали мне, как им в голову приходили намного более интересные идеи, когда они целенаправленно, шаг за шагом, применяли методы нестандартного мышления.

Значит, важно правильно разработать план действий. Именно поэтому инвесторы всегда требуют от предпринимателей бизнес-план. Когда у вас перед глазами



есть план действий, это совсем не то, что просто мысленно представлять себе ход своей деятельности. Вы просто вынуждены заполнить пробелы и принять решение. Вам нужно все оценить и что-то предугадать.

Один из способов развить у ребенка конструктивное мышление — попросить его порисовать. Как бы ты взвезил слона? Как бы ты обучал команду собаку? Что бы ты делал, чтобы быстрее построить дом? Рисуя, ребенок сталкивается с проблемой и необходимостью решить ее.

Итак, набросайте план в виде шагов и этапов. Определите, где можно применить рутинный подход, а где ситуация не совсем определенная и придется прибегнуть к помощи ячейки «если». Выделите второстепенные цели. Какова цель в каждый конкретный момент? Определите проверочные этапы или результаты, которые должны быть проверены на этих этапах. Разработайте альтернативные методы и пути отступления назад.

Люди с опаской относятся к планам, так как они боятся, что план будет их ограничивать, что совсем не обязательно. План сам по себе никогда не может ограничить вас. То, как вы используете план, может ограничивать вашу деятельность. Вот мы опять столкнулись с ситуацией, когда преимущества очевидны, но существует и опасность. Помните об этой опасности и используйте выгодные моменты. Поэтому разрабатывайте план. Вы можете изменить его в любой момент. Если есть существенная причина, можете даже отклониться от своего плана. Перечеркнув начальный вариант плана, напишите новый, если считаете, что так будет лучше.

## РЕЗЮМЕ ЭТАПА ПО

Мышление и действие не существуют изолированно. Продолжением мыслительных операций должен стать деятельностный этап. Результат мыслительного процесса должен быть воплощен в реальность. Недостаточно просто придумать решение проблемы. Нужно также продумать, как превратить это решение в действие.

Цель этапа **ПО** — взять результат этапа **ТАК** и продумать, как включить его в работу. Этап **ПО** — это превращение абстракции в реальность.

Мы пытаемся найти механизмы и стандартные пути совершения действия. Мы также рассматриваем неясные моменты и ячейки «если». Учитывается также «человеческий фактор». Не исключается и роль экспертов. Мы уделяем внимание «энергии», необходимой для совершения действия. Мы рассматриваем преимущества плана, даже если впоследствии он будет изменен.

Этап **ПО** иногда проходит очень быстро, так как мыслительные операции выполняются с целью либо получить информацию, либо понять что-то, либо просто принять решение, т. е. действие не входит в планы мыслителя.

Я хочу изменить бытующее утверждение, что мышление не требует деятельности, сказав, что мышление должно включать в себя деятельность. Однако бывают и исключения.



## КОДИРОВАНИЕ СИТУАЦИИ

Иногда имеет смысл описать для себя или других мыслительную задачу или ситуацию в самых простых терминах.

*«Это ситуация такого-то типа».*

*«Для этого требуется мышление такого-то вида».*

*«Как бы вы описали ситуацию?»*

*«Какой тип мышления подойдет для этой ситуации?»*

Ниже будут описаны простые способы кодирования ситуаций. Эта система абсолютно субъективна и не является формальной классификацией ситуаций.

Вы используете эту систему кодирования, чтобы показать, как вы представляете ситуацию. Кто-то может не согласиться с вами, и тогда вы оба сконцентрируетесь на своих разногласиях.

Даже начав кодировать ситуацию одним способом, вы можете впоследствии обнаружить, что по ходу деятельности вам придется менять код.

## КОДИРОВАНИЕ

Для каждого из пяти мыслительных этапов (**К**, **УЧ**, **ПРО**, **ТАК**, **ПО**) используйте баллы от 1 до 9.

Этот «рейтинг» от 1 до 9 показывает *количество*, *сложность* или *важность* мыслительных операций, которые будут производиться на этом этапе.

Например, если вам нужно выбрать из набора вариантов, тогда не требуется значительных мыслительных операций на этапе **ПРО**, так как варианты уже

предложены. Поэтому присваиваем этапу ПРО 1 балл. С другой стороны, придется много думать на этапе ТАК, поэтому присвоим ему 9 баллов. Видимо, этап ПО тоже будет не очень простым, поэтому оценим его в 6 баллов. На этапе К не требуется значительных мыслительных усилий, так как цель мышления точно определена, поэтому этот этап получает 1 балл. Этап УЧ очень важен, так как вам нужно изучить свои ощущения и найти информацию, чтобы сделать свой выбор. Поэтому присваиваем этапу 8 баллов.

Весь код тогда будет выглядеть следующим образом: 18/196. Дробь после первых двух цифр используется просто для удобства чтения кода — один восемь/один девять шесть. В некоторых ситуациях могут возникнуть сложности. Есть информация, но вы не знаете, что с ней делать. Возможно, высок эмоциональный фактор. Тогда акцент делается на этапе К.

*«Четко ли я представляю то, чего хочу добиться? Какова действительная цель моих размышлений? Какой результат я хочу получить в конце?»*

Таким образом, этап К получает 9 баллов. Информация в целом имеется, поэтому этапу УЧ присваиваем только 4 балла. Этап ПРО требует некоторых усилий, но если все ясно с этапом К, то этап ПРО не будет слишком трудным. Итак, он получает 4 балла. Этап ТАК может иметь важное значение, особенно если в процесс вовлечены эмоции и чувства, поэтому его рейтинг — 6 баллов. Этап ПО может быть быстрым и коротким, поэтому оценим его в 1 балл.

Итак, итоговый код будет таким: 94/461 (девять четыре/четыре шесть один).



В другом случае единственной целью размышлений может стать получение информации. Этап К ясен, поэтому получает 1 балл. Этап УЧ важен и оценивается в 9 баллов. Этап ПРО тоже важен, так как, возможно, придется рассмотреть все доступные пути получения нужной информации. Поэтому балл этапа — 8. Этап ТАК может быть простым, если обнаружится только один способ добывания информации. Но этот способ может быть не совсем ясен либо обнаружится несколько таких способов, поэтому оценим этот этап в 5 баллов. Этап ПО относительно прост и получает 4 балла.

Общий код будет таким: 19/854 (один девять/восемь пять четыре).

Рассмотрим еще одну ситуацию — абсолютно творческая задача. Вам нужно придумать название для новой книги. Цель размышлений предельно ясна, поэтому этап К получает 1 балл. Информационная стадия важна, так как вы должны знать содержание книги, на какого читателя она рассчитана и где будет продаваться. Вам также следует знать названия других книг по этому же предмету. Поэтому этап УЧ важен, и мы присвоим ему 8 баллов. Естественно, большая часть работы будет производиться на этапе ПРО, поэтому он получает 9 баллов. На этапе выбора, скорее всего, возникнут сложности. Как выбрать название из всех возможных вариантов? Поэтому оценим этап ТАК в 8 баллов. Этап ПО будет прост, так как если вы выбрали название, вам остается только написать его на обложке книги. Поэтому балл этапа — 1.

В результате получаем код: 18/981 (один восемь/девять восемь один).

Даже если какие-то этапы и кажутся вам практически одинаковыми по сложности, используйте оценку в 9 баллов в коде только один раз. Цифра «9» должна указывать на *самый важный* этап мыслительного процесса. Другие баллы можно использовать сколько угодно раз в одном и том же коде.

Конечно, все этапы размышлений важны, поэтому вы будете стремиться присвоить высокий балл каждому из пяти. Это будет нарушением правил кодирования. Если у этапа низкий рейтинг, это вовсе не значит, что этап не важен. Это значит только, что на этом этапе от мыслителя требуется меньше мыслительных усилий, чем на других этапах.

Это все очень относительно. Если у вас определена точная задача или цель, тогда этап К упрощается. Если вам просто надо сделать выбор, тогда простым становится этап **ПРО**. Если вы работаете над закрытой проблемой, когда вам предоставлена вся необходимая информация, то простым для вас будет этап **УЧ**. Если вам предоставлен определенный набор альтернатив, то самым простым будет этап **ПРО**. Если четко определить ситуацию на этапе **ПРО**, то значительно упрощается этап **ТАК**.

В случае переговоров цель может быть ясна: «Нужно прийти к соглашению, которое удовлетворяло бы обе стороны». Поэтому этап К прост и получает 1 балл.

Иногда на информационном этапе приходится изучать огромное количество сведений, включая преимущества, опасения, восприятия других людей и т. д. Поэтому этап приобретает значение и получает 8 баллов.



Ключевым становится этап **ПРО**, так как именно на нем разрабатывается «модель» возможных исходов ситуации. Здесь придется много потрудиться. Поэтому балл этапа — 9.

Трудно предугадать, сколько потребуется работать на этапе **ТАК**. Если на этапе **ПРО** выбрана хорошая модель, не должно возникнуть сложностей с выбором ее результата. Но если хорошей модели нет, тогда процесс выбора будет непрост. Поэтому этап **ТАК** получает 8 баллов.

Желаемый результат размышлений — приемлемое соглашение. Но придется поразмыслить над его превращением в жизнь. Поэтому балл этапа **ПО** — 5.

Полученный код — 18/985 (один восемь/девять восемь пять).

Если нужно решить проблему, то вам, возможно, придется какое-то время потратить на переформулировку и уточнение проблемы. Поэтому этап К уже нельзя пройти чисто автоматически, он заслуживает более высокого балла, например 6. Это особенно касается проблем, существующих уже достаточно долго.

Если проблема существует уже давно, то по ней имеется достаточно информации, поэтому можно присвоить этапу **УЧ** 6 баллов.

На этапе **ПРО** придется поработать над возможностями, поэтому балл этапа — 9.

Этап **ТАК** может стать намного проще, если решение найдено на этапе **ПРО**. Если такое решение не удалось найти, этап **ТАК** все равно не будет слишком сложным, так как все варианты будут уже отклонены. Итак, балл этапа **ТАК** — 5.

Однако осуществление принятого решения требует определенных мыслительных усилий, поэтому присвоим этапу **ПО** 7 баллов.

Получаем общий код — 66/975 (шесть шесть/девять семь пять).

## СЛЕДУЕТ БЫТЬ

Кодирование — это не просто описание проблемы, но и указание вашего мнения о том, какой «следует быть» этой мыслительной ситуации.

Когда перед вами ставится задача, которую нужно решить, обычно определение этой задачи уже дано. Это может означать, что этап Кзаслуживает только 1 балла. Но если вы чувствуете, что следует гораздо больше внимания уделить уточнению, переформулировке и даже новому определению задачи, тогда этот этап можно оценить в 7, 8 или даже 9 баллов. В таком случае код предоставляет не просто описание проблемы, но и стратегию работы с ней.

Если вы действительно считаете, что тщательный поиск информации может помочь разрешению проблемы, тогда можно оценить этап **УЧ** в 9 баллов.

Если вам кажется, что только творческий подход поможет решить проблему, то нужно оценить в 9 баллов этап **ПО**.

Если вы считаете, что альтернатив уже достаточно и нужно только сделать правильный выбор, тогда в 9 баллов нужно оценить этап **ТАК**.

Если вы полагаете, что важнее всего будет разработка правильного плана действий (сложности с его приемлемостью), тогда 9 баллов должен получить этап **ПРО**.



Код 91/811 означает, что мыслитель считает, что для этой ситуации важным является четкое определение мыслительной задачи. Вся информация доступна. Нужно выработать возможные варианты. Мыслитель полагает, что если будет выбран подходящий вариант, то сложностей с его осуществлением не возникнет, поэтому этапы **ТАК** и **ПО** не представляют особых трудностей.

Ситуация с кодом 18/195 является примером ситуации-решения: скорее всего, ситуация типа идти/не идти. Цель ясна. Информация важна. Практически не нужно находить возможные варианты. Самым важным является этап **ТАК**, а этап **ПО** обладает средней степенью важности.

## РЕЗЮМЕ

Я предложил вам простую форму описательного кодирования мыслительных ситуаций. Система кодирования заключается в присвоении баллов от 1 до 9 каждому из пяти мыслительных этапов. Чем выше рейтинг этапа, тем больше мыслительной работы нужно произвести на этом этапе. Код также показывает, как сам мыслитель оценивает ситуацию. Он также определяет его стратегию работы с ситуацией.

Кодирование можно использовать, чтобы описать ситуацию для самого себя или для других людей.

Кодирование становится методом размышления над всей ситуацией и ее обсуждением.

## РЕЗЮМЕ

В самом начале книги я написал, что ее цель — предложить простой и эффективный метод мышления. Иногда читателю может показаться, что я начинаю все слишком усложнять, однако это не так.

Думайте только о системе в целом. Именно ее вы должны использовать. Можно перечитать описание каждого этапа несколько раз, чтобы глубже понять его суть. Считайте, что главы книги — *разделы справочника, к которым вы будете обращаться при необходимости*.

Лучше всего сначала использовать систему самым примитивным способом, а затем оттачивать свои умения на каждом этапе. Это намного лучше, чем пытаться применять каждый этап «по полной программе» с самого начала.

В некоторых ситуациях размышления носят скорее профессиональный, а не личностный характер. Те, кого мышление в сфере бизнеса интересует мало, могут просто пропустить посвященные ему разделы. Но большинству читателей этой книги придется размышлять над профессиональными задачами и проблемами бизнеса, поэтому не уделять внимание этому вопросу просто нельзя.

Задача читателя — научиться выбирать нужную информацию. Выбирайте из книги только то, что можете понять и с чем сможете справиться. Прочитайте весь материал, но помните, что вам не нужно использовать все сразу.

Это не та книга, которую можно прочесть и поставить на полку. Вам придется постоянно что-то освежать в памяти. Вы никогда не сможете использовать весь свой мыслительный потенциал, пока не начнете применять описанные в этой книге приемы. Поверхностных знаний достаточно лишь для начала, но недостаточно для того, чтобы развить у себя эффективные мыслительные навыки.

Как обычно, некоторые читатели и большинство критиков считают, что поскольку система в целом проста, то и описанные методы и их применение не представляют сложностей, т. е. этим все мы занимаемся каждый день. На собственном опыте могу утверждать, что такой дилетантский подход очень опасен. Большинство людей, считающих себя хорошими мыслителями, используют только один подход — анализ, оценка и идентификация. А ведь это только часть мыслительного процесса, и такие важные его элементы, как творческий, генерирующий и продуктивный аспекты, остаются в стороне.

## ПЯТЬ ЭТАПОВ МЫСЛИТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Ниже приводится резюме всех пяти этапов. Даются их ключевые моменты.

## К «Куда идти?»

В чем цель моих размышлений? Какой результат я хочу получить в конце? Этот этап очень важен. Обычно мы уделяем ему слишком мало внимания. Нужно очень четко себе представлять, о чем мы размышляем и чего хотим добиться. Нужно уточнить и сформулировать цель. Стоит попытаться найти альтернативные определения этой же цели. Можно попытаться разбить цель на более мелкие части.

Существует два типа целей и точек концентрации. При *традиционной концентрации* на цели мы определяем то, что хотим получить в конце. Это может быть решение проблемы, достижение установленной цели, выполнение задания или усовершенствование чего-то. При *концентрации на области* мы просто определяем область, в которой будем искать новые идеи.

Всегда помните, что решение проблем и устранение дефектов являются лишь одним из аспектов мышления. Мышление не ограничивается только решением проблем.

## «Оглядимся»

Что мы видим? Что нужно искать? На этом этапе мы пытаемся найти и организовать нужным образом информацию, которая может понадобиться для наших размышлений. Иногда сфера поиска информации может быть очень-широкой, а в некоторых случаях ее нужно предельно сузить. Существуют *рыбацкие вопро-*

*сы*, когда мы точно не знаем, какой ответ нужно «выудить». Есть также и *охотничьи вопросы*, на которые можно ответить либо «да», либо «нет», но мы знаем, в кого «целимся».

Иногда нужно предположить или угадать что-то, чтобы знать, в каком направлении нужно искать. Используйте свои догадки, но старайтесь не попасться в их ловушку и ограничиться только ими.

Чувства и ценности также важны на этом этапе. Как воспринимается эта идея различными людьми? С какой еще стороны можно взглянуть на проблему? Какие ценности затрагиваются? Различаются ли системы ценностей разных людей? Как думают различные люди?

## ПРО «Выработаем различные варианты»

Это творческий, продуктивный и генерирующий этап мышления. Именно на этом этапе мы находим различные возможности. Именно этот этап соединяет цель мышления с результатом, который мы хотим получить. До него было пройдено два этапа, и остается пройти еще два этапа после него. Этот этап — связующее звено между тем, что имеется в начале, и тем, что получится в конце.

На этапе ПРОмогут применяться четыре основных метода работы:

1. *Метод поиска стандартного решения.* При использовании этого метода мы пытаемся идентифицировать ситуацию, чтобы потом знать, что делать

дальше и какую из уже заданного набора стандартных реакций на подобного рода ситуацию применить. Это традиционный способ мышления.

2. *Метод обобщения.* В этом методе мы соединяем начальный момент и желаемый результат с помощью широкой, «обобщенной» концепции, после чего эта концепция сужается до более частных идей, которые можно применить на практике. Частью этого метода является «веер концепций». В самом общем виде можно сказать, что мы возвращаемся обратно от того, чего хотим достигнуть, чтобы выдвинуть идеи, которые сможем применить на практике.
3. *Творческий метод.* Суть этого метода — развить максимальное количество идей, а затем модифицировать их таким образом, чтобы они удовлетворяли наши нужды. Для этого существуют формальные приемы нестандартного мышления, такие как провокация и метод «Чистая случайность». Ядром творческого мышления является «движение». Мы «двигаемся» вперед от провокационного предположения к вполне приемлемой идее.
4. *Метод «Дизайн и объединение».* В этом методе требования и составляющие элементы выстраиваются в параллель, после чего мы разрабатываем путь движения вперед, чтобы получить список требований. Мы пытаемся собрать или объединить различные элементы, чтобы получить желаемый результат.

Цель этапа **ПРО** - выдвинуть и предложить различные возможные варианты.

### «Ну и каков же результат?»

Цель **этапа ТАК** — взять множество возможностей, выдвинутых на этапе **ПРО**, и сократить их количество до приемлемого для использования на практике.

На этом этапе существует стадия *развития*, на которой мы пытаемся укрепить и усовершенствовать идеи. Мы также стараемся устранить их дефекты.

Есть также стадия *оценки*, на которой мы изучаем идею. Мы пытаемся найти ее достоинства и выгоду от ее использования, а также перечислить связанные с ней сложности и проблемы.

Затем идет стадия *выбора*. У нас перед глазами есть несколько конкурирующих идей, и нам нужно выбрать одну из них. Можно использовать один метод, чтобы сократить количество вариантов, а затем прибегнуть к непосредственному сравнению.

На стадии *принятия решения* мы решаем, делаем мы что-то или нет. Нужно рассмотреть рамки решения и трудности. Нужно рассмотреть также необходимость принятия решения. Также следует учесть возможный риск.

К концу **этапа ТАК** у нас должна быть либо одна идея, которую мы хотим применить, либо совсем ничего.

### **ПО** «Поехали!»

Этап **ПО** сосредоточен на действии. Как осуществить выбранную идею? Каков план действий?

Здесь существуют стадии и второстепенные цели. Нужно также все проверить и проконтролировать.



Мы используем стандартные каналы, а для неясных моментов существуют ячейки «если».

Ключевым моментом действия является *человеческий фактор*. Людей нужно убеждать. Идеи должны быть приняты. Нужны заинтересованность и мотивация. Люди могут строить вам препятствия. Все это следует учесть.

Действиенужнотакжеобеспечитьэнергией.Гдееебрать?

## ПРОЩЕ

Еще более простое резюме может выглядеть так:

**К:** Куда я хочу прийти?

**УЧ:** Какой информацией я обладаю  
(и какие сведения мне нужны)?

**ПРО:** Как мне туда попасть?

**ТАК:** Какой из вариантов выбрать?

**ПО:** Как это осуществить?

## НАЗАД И ВПЕРЕД

Пять этапов мышления не существуют изолированно друг от друга. Перейдя от одного этапа к другому, вы всегда можете вернуться назад.

Например, работая на этапе ПО, вы вдруг обнаруживаете, что вам не хватает информации. Тогда вы возвращаетесь к этапу УЧ Или вы вдруг решаете, что нужно уточнить задачу. Тогда вы возвращаетесь к этапу К

Смотрите не переборщите с этими движениями назад-вперед, потому что так можно свести на нет все преимущества поэтапной системы. Вы вновь вернетесь к традиционному типу мышления, когда одна идея бессистемно сменяет другую, не придерживаясь никакой структуры.

## НАСЛАЖДАЙТЕСЬ СВОИМ УМЕНИЕМ МЫСЛИТЬ

Мышление — это не только решение сложных проблем и задач. И размышлять нужно не только над трудностями.

Наслаждайтесь размышлениями над простыми задачами, к которым можете легко найти ответ. Таким образом вы разовьете в себе навык мыслить, уверенность в своих мыслительных способностях и полюбите это занятие.

Это не значит, что не стоит чего-то делать только потому, что это очень легко. Лучше сделать что-то простое — и сделать это действительно хорошо, чем пытаться осуществить что-то сложное и потерпеть неудачу.

Большинство людей негативно относятся к мышлению, так как в них живет уверенность, что мышление непременно должно быть трудным, а ведь это совсем не обязательно.

## СОДЕРЖАНИЕ

Почему? . . . . .	3
Так как . . . . .	4
Чувства и ценности . . . . .	6
Предисловие . . . . .	7
Введение . . . . .	10
Великая тройка . . . . .	15
Пять этапов мышления . . . . .	26
Основные процессы мышления . . . . .	34
Методики . . . . .	49
К      Куда я хочу идти? . . . . .	60
УЧ     Информационный этап . . . . .	122
<b>ПРО</b> Каковы возможности? . . . . .	145
<b>ТАК</b> Каков результат? . . . . .	213
<b>ПО</b> Включение мышления в работу. . . . .	241
Резюме . . . . .	280

### **www.infanata.org**

Электронная версия данной книги создана исключительно для ознакомления только на локальном компьютере! Скачав файл, вы берёте на себя полную ответственность за его дальнейшее использование и распространение. Начиная загрузку, вы подтверждаете своё согласие с данными утверждениями! Реализация данной электронной книги в любых интернет-магазинах, и на CD (DVD) дисках с целью получения прибыли, незаконна и запрещена! По вопросам приобретения печатной или электронной версии данной книги обращайтесь непосредственно к законным издателям, их представителям, либо в соответствующие организации торговли!

### **www.infanata.org**

**Мозг человека — великолепный механизм запоминания. Чтобы превратить его в «мыслительный» механизм, необходимы соответствующие программы.**

В данной книге, которую можно рассматривать как учебник по такому «программному обеспечению», Эдвард де Боно предлагает мыслительную методику, состоящую из пяти этапов. Вы научитесь концентрировать внимание на предмете размышлений, поскольку именно от этого зависит эффективность мышления. Вместо обычного, неупорядоченного, мышления автор предлагает пять четко сформулированных этапов.

**1. Этап К.** Постановка цели.

Что мы собираемся получить в конечном итоге?

**2. Этап УЧ.** Анализ ситуации.

Какая информация нам необходима, чем мы располагаем?  
Восприятие проблемы.

**3. Этап ПРО.** Поиск вариантов, возможных решений.

Разработка альтернатив и новых идей.

**4. Этап ТАК.** Выбор оптимального варианта из альтернатив.

Выработка общей линии поведения на основе выбранных вариантов.

**5. Этап ПО.** Этап деятельности, воплощения идеи в жизнь.

Простая система кодирования указывает, где необходимо приложить максимальные усилия. На каждом этапе предлагаются инструменты, упрощающие мыслительные операции. Методика Эдварда де Боно основана на многолетнем опыте практического использования и достаточно проста в применении.

ISBN 985-483-458-1

