

Интенсивный курс

по

# РАЗВИТИЮ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

*Свежие идеи  
Новые решения*

БРАЙАН КЛЕГ • ПОЛ БИЧ

УДК 793.7  
ББК 77.056я92  
К 48

Оформление  
Дизайн-студия «Дикобраз»

Перевод с английского

Настоящее издание представляет собой  
авторизованный перевод оригинального английского издания  
Crash Course in Creativity

Подписано в печать 10.02.2004. Формат 84×108<sup>1</sup>/<sub>32</sub>.  
Гарнитура «Ньютон». Бумага газетная. Усл. печ. л. 20,63.  
Тираж 5 000 экз. Заказ № 2151.

Общероссийский классификатор продукции  
ОК-005-93, том 2; 953000 — книги, брошюры

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№77-99.02.953.Д.000577.02.04 от 03.02.2004

Клег Б.

К48 Интенсивный курс по развитию творческого мышления: Пер. с англ./Б. Клег, П. Бич. — М.: ООО «Издательство Астрель»: ООО «Издательство АСТ», 2004. — 392, [8] с. — (Интенсивный курс).

ISBN 5-17-023283-7 (ООО «Издательство АСТ»)  
ISBN 5-271-08809-X (ООО «Издательство Астрель»)  
ISBN 0- 7494-3834-7 (англ)

Книга «Интенсивный курс по развитию творческого мышления» — простое и доступное средство для развития творческих способностей, однако это не сухое учебное пособие. Авторы книги призывают читателей: «Приготовьтесь учиться, но будьте готовы и получать удовольствие».

УДК 793.7  
ББК 77.056я92

ISBN 5-17-023283-7  
(ООО «Издательство АСТ»)  
ISBN 5-271-08809-X  
(ООО «Издательство Астрель»)  
ISBN 0-7494-3834-7(англ)

© Brian Clegg and Paul Birch, 2002  
© ООО «Издательство Астрель», 2004

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Введение</b>	<b>11</b>
<b>1. ОСНОВЫ</b>	
Для чего нужны творческие способности?	13
Азбука творчества	15
Корпоративная культура	18
Методики развития творческого мышления	21
Развитие личности	24
Ментальная энергия	36
Удовольствие	42
Начинаем	
<b>2. РАБОЧИЙ ПЛАН</b>	
Введение в курс	45
Анкета	46
<b>3 КУРС</b>	
<b>Раздел 1. ПРОБА</b>	<b>53</b>
1.1 Упражнение/Техника: Изучаем свой мозг	54
1.2 Техника: Узлы	56
1.3 Упражнение/Техника: Выбери картинку	58
1.4 Упражнение: Как обрести свободу	60
1.5 Техника: Как выкинуть меня с работы	62
<b>Раздел 2. ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ — РАЗОГРЕВ НОВОЙ ГРУППЫ</b>	
2.1 Техника: Это мой друг	65
2.2. Техника: Вавилонская башня	67
2.3. Упражнение: Загадки	69
2.4. Техника: Следуй за лидером	71
2.5. Техника: Истина и ложь	73

<b>Раздел 3. ПРОЯСНЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ — ВЫ УВЕРЕНЫ, ЧТО ХОТИТЕ СДЕЛАТЬ ИМЕННО ЭТО</b>	75
3.1 Упражнение/Техника: Компас	76
3.2 Техника: Карта препятствий	78
3.3 Упражнение: Вода в вине	80
3.4 Техника: Место назначения	82
3.5 Упражнение/Техника: Делу время, потехе час	84
<b>Раздел 4. ПРОВЕРКА ПРИВЫЧНЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ: РАЗНЫЕ ПОДХОДЫ К НАИЛУЧШЕМУ ПОНИМАНИЮ ПРОБЛЕМЫ</b>	86
4.1 Упражнение/Техника: Ничего не делай	87
4.2 Техника: Вверх и вниз	89
4.3 Упражнение: Вокруг света	91
4.4 Техника: Отрезки времени	93
4.5 Упражнение: Подвергай все сомнению	95
<b>Раздел 5. БЛАГОПРИЯТНАЯ АТМОСФЕРА — ПОЗИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ</b>	97
5.1 Упражнение/Техника: Измененные состояния сознания	98
5.2 Техника: Да!	100
5.3 Техника: Энергетический круг	102
5.4 Упражнение: Загадка трактира	104
5.5 Техника: Поднимите меня	106
<b>Раздел 6. НОВЫЕ «КАК» — РАЗЛИЧНЫЕ СРЕЗЫ ПРОБЛЕМЫ</b>	108
6.1 Упражнение/Техника: Совершенство	109
6.2 Техника: Переформулировка	111
6.3 Упражнение/Техника: Многогранность вешалки	113
6.4 Техника: Обливаем грязью	115
6.5 Упражнение: Спускаясь вниз	117
<b>Раздел 7: РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ: ПОСТЕПЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ</b>	119
7.1 Упражнение/Техника: Уровневая цепочка	120
7.2 Упражнение/Техника: Машина и козы	122

7.3 Техника: Характеристики	124
7.4 Упражнение/Техника: Придумай историю	126
7.5 Упражнение/Техника: Рецепт творчества	128
<b>Раздел 8. ПРЕОБРАЖЕНИЕ — МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ ИЗМЕНЯЮТ ПРИРОДУ ПРОБЛЕМЫ</b>	130
8.1 Техника: Проверка предположений	131
8.2 Упражнение/Техника: Искажение	133
8.3 Упражнение: Удачное совпадение	135
8.4 Техника: Разворот	137
8.5 Техника: Дело в размере	139
<b>Раздел 9. ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ — ИНЪЕКЦИЯ «УХ-Х-Х!»</b>	141
9.1 Техника: Ложка и веревка	142
9.2 Техника: Скачки	144
9.3 Упражнение: Примерь другую жизнь	146
9.4 Техника: Сядь ко мне на колени	148
9.5 Техника: Цепочка скрепок	150
<b>Раздел 10. ПОИСК ЗНАНИЙ — СОЗДАНИЕ ЛИЧНОЙ БАЗЫ ДАННЫХ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ</b>	
10.1 Техника: Сломанная пластинка	153
10.2 Упражнение: Чувства и смыслы	156
10.3 Упражнение/Техника: Маленькая черная книжка	157
10.4 Упражнение: Все эти блески	159
10.5 Упражнение: Программируемое мышление	161
<b>Раздел 11. ПОИСК РЕШЕНИЙ: ВЗГЛЯД С РАЗНЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ</b>	163
11.1 Техника: Фантазия	164
11.2 Техника: Чей-то взгляд	166
11.3 Упражнение: Улыбнись	167
11.4 Техника: Метафора	170
11.5 Упражнение: Некогда читать	172
<b>Раздел 12. УДАР МОЛНИИ — СТИМУЛ ПОЯВЛЕНИЯ НОВОЙ ОТПРАВНОЙ ТОЧКИ</b>	174
12.1 Техника: Случайное слово	175

12.2 Упражнение/Техника: Классный сайт	177	17.2 Упражнение: Форма листа	232
12.3 Техника: Найди предметы	179	17.3 Техника: Антигравитация	234
12.4 Техника: Афоризмы	181	17.4 Упражнение: Фактор увлеченности	236
12.5 Упражнение: Великолепная ошибка	183	17.5 Техника: Только натуральное	238
<b>Раздел 13. ПОИСК В НЕОБЫЧНЫХ МЕСТАХ – ПРИОБРЕТЕНИЕ НАВЫКА ВИДЕТЬ НЕ ОЧЕВИДНОЕ</b>	185	<b>Раздел 18. КАК РОЖДАЮТСЯ ВОСПОМИНАНИЯ: ТЕХНИКА ЗАПОМИНАНИЯ</b>	240
13.1 Техника: Это ограбление	186	18.1 Упражнение/Техника: Крайности	241
13.2 Упражнение/Техника: Взгляд изнутри	188	18.2 Техника: Рассказ-цепочка	243
13.3 Техника: Злой гений	190	18.3 Техника: Музыкальный образ	245
13.4 Упражнение: Школьное недоразумение	192	18.4 Упражнение/Техника: Рифмуем числа	247
13.5 Техника: Морфология	194	18.5 Упражнение: Материализация призраков	249
<b>Раздел 14. ПРОСТАЯ РАДОСТЬ – ДАВАЙТЕ ПОПУТИМ</b>	196	<b>Раздел 19. НЕПРАВИЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД: КАК ИЗВЛЕКАТЬ СВЕЖИЕ ИДЕИ ИЗ НЕДОРАЗУМЕНИЙ</b>	251
14.1 Техника: Переглядки	197	19.1 Техника: Глупости	252
14.2 Техника: Это я, и я знаю	199	19.2 Упражнение: Плащ и кинжал	254
14.3 Техника: Переделка	201	19.3 Техника: Потеряно при переводе	256
14.4 Техника: Скачки с препятствиями	203	19.4 Техника: Они нас опередили!	258
14.5 Техника: Великаны, маги, гномы	205	19.5 Упражнение: Собираем информацию	260
<b>Раздел 15. РАЗБИЕНИЕ: КАК РАЗБИТЬ ПРОБЛЕМУ НА ЧАСТИ</b>	207	<b>Раздел 20. ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД: РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ПРИ ПОМОЩИ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ ОБЩЕНИЯ</b>	262
15.1 Техника: Компоненты	208	20.1 Техника: В темноте	263
15.2 Техника: Замена	210	20.2 Техника: Не сбейся со счета	265
15.3 Упражнение: Разные взгляды	212	20.3 Техника: Купи меня	267
15.4 Техника: Я был здесь раньше	214	20.4 Техника: День рождения вслепую	269
15.5: Упражнение/Техника: Дерево	216	20.5 Техника: Конструкция из «Лего»	271
<b>Раздел 16. ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ: ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ ПОСРЕДСТВОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВОГО ПОЛУШАРИЯ МОЗГА</b>	218	<b>Раздел 21. СЯДЬ НА ТРАВКУ: КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ</b>	273
16.1 Упражнение/Техника: Включите музыку	219	21.1 Упражнение/Техника: Нечто совершенно необычное	274
16.2 Упражнение/Техника: Каракули Леонардо да Винчи	221	21.2 Техника: Творчество на подсознательном уровне	276
16.3 Техника: Коснись меня, почувствуй меня	223	21.3 Техника/Упражнение: Сходи в музей	280
16.4 Техника: Нарисуй это	225	21.4 Техника: Теория игры	280
16.5 Техника: Волшебная шкатулка	227	21.5 Техника: Моментальные снимки	282
<b>Раздел 17. ПРИРОДНЫЕ СВОЙСТВА: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИРОДЫ И НАУКИ В КАЧЕСТВЕ ИНСТРУМЕНТОВ</b>	229		
17.1 Техника: Первопроходцы	230		

<b>Раздел 22. ПРОСТРАНСТВЕННОЕ МЫШЛЕНИЕ.</b>	
<b>ТРЕНИРОВКА ПРАВОГО ПОЛУШАРИЯ МОЗГА</b>	284
22.1 Упражнение/Техника: Волшебный туннель	285
22.2 Техника: Наручники	287
22.3 Упражнение: Рисование	289
22.4 Техника: Строительство башни	291
22.5 Техника: Бумажные самолетики	293
<b>Раздел 23. ТЕХНИКИ ОТБОРА: КАКАЯ ИДЕЯ ЛУЧШЕ?</b>	293
23.1 Техника: Цена 100 фунтов	296
23.2 Техника: ССВО	298
23.3 Упражнение: Материальные вложения	300
23.4 Упражнение/Техника: Оценка основных параметров	302
23.5 Упражнение/Техника: Усложненная оценка основных параметров	304
<b>Раздел 24. ИЗМЕНЕНИЕ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ – БОЛЬШЕ ЭНЕРГИИ И ВЕСЕЛЬЯ</b>	306
24.1 Упражнение/Техника: Вы – животное	307
24.2 Техника: Взрыв энергии	309
24.3 Техника: В квадрате	311
24.4 Техника: Волшебный ковер	313
24.5 Техника: Группа товарищей	315
<b>Раздел 25. АДАПТАЦИЯ: ПОЛИРОВКА ИДЕЙ</b>	317
25.1 Техника: Вехи	318
25.2 Техника: Опасно!	320
25.3 Упражнение: Лошадиная задача	322
25.4 Техника: Второе лучшее решение	324
25.5 Упражнение/Техника: Партнеры	326
<b>Раздел 26. НАКОПЛЕНИЕ ЗНАНИЙ – ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТЕХНИКИ СОЗДАНИЯ СОБСТВЕННОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ</b>	328
26.1 Упражнение: По ящику	329
26.2 Упражнение/Техника: Магия каталога	331
26.3 Упражнение: Дело и знание	333
26.4 Упражнение: Поиск фактов	335
26.5 Упражнение: Бумажный мусор	337

<b>Раздел 27. ПРАВИЛА СПОКА – ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ ТРЕНИРОВКИ МОЗГА</b>	339
27.1 Техника: Запасной квадрат	340
27.2 Техника: Поймай контракт	342
27.3 Упражнение/Техника: И... и... и...	344
27.4 Техника: Правило правил	346
27.5 Упражнение/Техника: Блуждающий демон	348
<b>Раздел 28. СДЕЛАЙ ЭТО СВЕРШИВШИМСЯ ФАКТОМ – ТЕХНИКИ, ОБЛЕГЧАЮЩИЕ ВНЕДРЕНИЕ НОВОГО ПРОЕКТА</b>	350
28.1 Техника: Планирование продаж	351
28.2 Техника: Планирование внедрения	353
28.3 Упражнение: Время сказок	355
28.4 Упражнение/Техника: Горячая десятка	357
28.5 Упражнение: Каракули	359
<b>Раздел 29. КОМАНДНАЯ РАБОТА С ПРАВЫМ ПОЛУШАРИЕМ МОЗГА – ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ</b>	361
29.1 Техника: Рисование под диктовку	362
29.2 Техника: Абстракционизм	364
29.3 Упражнение/Техника: Адский PR	366
29.4 Техника: Встряхнемся!	368
29.5 Техника: Шрифтомания	370
<b>Раздел 30. МЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА – УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ</b>	372
30.1 Упражнение: Говоря метафорически	373
30.2 Упражнение: Холистическое сознание	375
30.3 Упражнение: На грани	377
30.4 Упражнение: Ложная модель	379
30.5 Упражнение: Глубокая концентрация	381
<b>4. Заключение</b>	
Подведение итогов	383
<b>Приложение</b>	
Случайные слова	384

Люди для техники «Чей-то взгляд»	385
Техники, связанные с корпоративной культурой	387
Самые полезные техники с точки зрения методики развития творческого мышления	387
Техники, направленные на развитие личности	388
Техники, повышающие ментальную энергию	390
Самые веселые техники	391
Техники первого этапа — понимание проблемы	391
Техники второго этапа — генерирование идей	392
Техники третьего этапа — отбор и адаптация	393
Техники четвертого этапа — планирование продаж и внедрения	393

## Введение

Проработав более десяти лет консультантами в области генерирования идей, мы сформировали широкий спектр методик развития творческого мышления. Многие из них уже были опубликованы в серии «Момент» издательства «Коган Пейдж». В этой книге мы объединили лучшие методики в структурированный курс, разработанный специально для развития ваших творческих способностей и помогающий пробуждать эти способности в других.

Способность творить — полезное качество, которое пригодится вам как в деловой сфере, так и в обыденной жизни, но творческие способности развить непросто. Единственный способ сделать это — как можно больше практиковаться. Творческий подход к решению проблем является ценным качеством как для отдельной личности, так и для целой организации, но, к сожалению, часто нам бывает трудно уделить достаточно времени работе над развитием личности. Поэтому «Интенсивный курс по развитию творческого мышления» (наряду с аналогичными книгами «Интенсивный курс по развитию личности» и «Интенсивный курс управления людьми») составлен так, чтобы разделы с упражнениями и информацией были как можно более доступны для восприятия.

Книга состоит из двух больших частей. В главе «Основы» мы раскрываем исходные положения, которые стали фундаментом для создания упражнений и методик развития творческих способностей. Очень важно изучить эти положения прежде, чем вы приступите непосредственно к одному из видов творческой деятельности, хотя творчество порой кажется нам чем-то интуитивным. Эта глава совсем небольшая, и ее можно осилить за пару часов.

Далее мы переходим к циклу упражнений и методик развития творческих способностей, которые вы можете применять, работая с другими. Эта программа разбита на разделы, которые можно изучать не спеша, если у вас достаточно свободного времени, но если вы хотите ударно пройти наш интенсивный курс, можно изучить любой раздел за день. В каждом из них мы рекомендуем одну или две дополнительных книги. Широкий круг чтения всегда способствует развитию творческих способностей, и хотя не обязательно читать все предложенные книги, знакомство с ними усилит воздействие курса.

В конце книги вы найдете обзорный раздел, в котором кратко изложено все, что вы узнали, и список упражнений, которые могут пригодиться вам.

Приготовьтесь не только учиться, но и веселиться — ведь творчество так далеко от обыденности и скуки.

# 1

## ОСНОВЫ

### ДЛЯ ЧЕГО НУЖНЫ ТВОРЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ?

#### Творчество или банкротство

В зависимости от вашего восприятия перспектива заняться бизнесом может ужаснуть или воодушевить вас. Некогда деловая жизнь была похожа на поезд, движущийся от станции к станции согласно расписанию. Сейчас это сумасшедшее судно, сошедшее с курса. Никогда еще бизнесмены не испытывали такого давления. Давления конкуренции; породившего и множество новых идей, и новых соперников, штурмующих рынок. Давления цен, снижения которых требуют потребители. Давления в области потребительского сервиса, ибо эти надоедливые покупатели, экономя на всем, ожидают еще и хорошего обслуживания. Давления времени, так как современные технологии за все более и более короткое время включают нововведения в производственный цикл.

И здесь есть только один выход. Творчество. Утверждение, что без творческого подхода в ближайшее время смогут выжить лишь некоторые из существующих сегодня компаний — совсем не преувеличение. «Большие перемены» — вот название этой игры, а инновации — это основное условие для того, чтобы удержаться на плаву, иначе очередная волна новшеств накроет



вас с головой. Без творчества вы будете топтаться на месте, довольствуясь избитыми решениями. Теперь не время сидеть сиднем, говоря «пока само не развалится, чинить не будем». Проблемы усложняются прямо у вас на глазах, а конкуренты становятся сильнее день ото дня. Вы же тем временем проталкиваете все тот же старый продукт и услуги. Товары и услуги, которые уже вышли из моды. Творческое мышление — это не изыск, а фактор выживания.

### Можно ли научиться этому по книге?

Хорошо известно, что к любому делу следует подходить творчески. Но немногие способны предпринять конкретные шаги в этом направлении. Может случиться так, что вам повезет и вы встретите творческих людей на рынке труда, и они войдут в вашу команду. Возможно, это неплохая идея. Но на самом деле каждый из нас обладает гораздо большим творческим потенциалом, чем обычно использует.

Мы не используем свои способности по ряду причин. Возможно, неудачно было выбрано время дня. Ваши сотрудники устали, расстроены или скучают. Но хуже всего, если чей-то естественный творческий потенциал подавлен. Как правило, это происходит в результате процесса социализации — часто предпочтительнее подавить стремление к творчеству, чтобы обеспечить выживание. Кроме того, наше образование в основном состоит в умении давать правильные ответы на предложенные вопросы, а не в стремлении находить творческие решения. В этом нет ничего плохого, если только вам не требуется творческий подход.

Эта книга не может влить в вас магическую дозу творческой энергии из большого шприца новаторства, но она может подействовать как катализатор, высвобождающий естественное стремление к творчеству, заткнутое пробкой привычек, опыта и пассивности.

Курс состоит из серий коротких упражнений, призванных разбить эти оковы и предложить возможность независимого мышления. Эти методики не превратят вас в творческую личность автоматически, во всяком случае, не более, чем пишущая машинка или клавиатура компьютера. Но это эффективные инструменты для реализации нашего творческого потенциала.

## АЗБУКА ТВОРЧЕСТВА

### Что такое творчество?

Бывает так, что вам нужно нечто, но вы не знаете точно, что именно. Творчество из этой категории. Проблема творчества состоит в том, что этот термин используется по отношению к самым разным вещам. Существует художественное творчество, создание в той или иной степени оригинальных книг, картин или мелодий. Есть научное творчество, открытия: это когда Архимед выскакивает из ванны с криком «Эврика!», или концепция нового продукта. Есть юмористическое творчество: это нечто особенное, потому что оно дает нам возможность особым образом посмотреть на мир, а это как раз самое главное в творчестве.

Деловое творчество является ядром второго из этих трех типов. Мы ищем новое решение или идею, которые помогут нам выйти на рынок с новым продуктом или услугой. Но в реальности почти каждый творческий акт объединяет все три типа творчества. Чтобы стать настоящим новатором, необходим элемент художественного творчества, будь это красивый бизнес-план или дизайнерский стиль. А для того, чтобы новая идея заработала, необходима доля юмора. Если вам это непонятно, спросите себя, что плохого в том, что люди радуются на работе.

### Что вас останавливает?

Помешать пробуждению творческих способностей человека часто легче, чем развить их. А мы делаем это постоянно. Мы непрерывно оглядываемся на социальные и образовательные стандарты. Неудивительно, что общество сдерживает творческие порывы. Дети обладают исключительно творческим взглядом на мир. Они еще не связаны стереотипами. Но им также угрожает множество опасностей, к которым они пока не готовы. Значительная доля нашей творческой энергии подавляется в целях безопасности. Но, используя творческое мышление для решения деловых проблем, мы находимся в относительной безопасности. Иногда мы можем рискнуть по-настоящему; фактически мы должны это делать, если желаем преуспеть.



В образовании творческий подход отвергается, потому что он противоречит основным задачам системы. Нравится нам это или нет, но образовательный процесс в основном организован так, чтобы подготовить молодежь к экзаменам. Учащийся должен ответить на вопросы так, как этого требует экзаменатор. Но любая проблема, любая задача, как правило, предполагает множество правильных ответов. Мы активизируем свои творческие способности, когда очевидный ответ не решает проблем. Кто-то уже дал его, он уже был опробован. Но нам нужно что-то другое, новое.

Если быть творческой личностью означает идти на риск и выглядеть дураком (большинство великих идей на первый взгляд кажутся безумными) и проваливаться чаще остальных, то у нас возникает новая проблема. Такие вещи непопулярны. Лично нам они неприятны. Корпоративная культура обычно очень плохо реагирует на провалы. Вы можете ошибиться только один раз. В бизнесе утверждение «провал — это всегда плохо» является аксиомой. Но существует только один способ быть по-настоящему оригинальным: вырваться из оков и пойти на риск. Вы переживете множество неудач, но это не имеет значения, потому что поражение способствует обучению, и только снова и снова поднимая голову, вы откроете в себе подлинно творческое начало. Избежать урона от новых идей вы сможете только путем их практического использования. Это один из основных путей, позволяющих быстро развить в себе творческие способности. Пока вы медлите выступать с чем-то, что, как вам кажется, может показаться глупостью, раздумывая, не станете ли вы предметом насмешек или осуждения, у вас никогда не будет по-настоящему творческой команды.

Если вам этого мало, то вот еще одна опасность: синдром эксперта. Мы постоянно совершенствуем институт экспертизы. Экспертиза — это один из основных товаров на рынке. Но экспертиза может стать опасной, когда речь идет о творчестве. Экспертиза производится на основе прошлого опыта. Хотя лучшие эксперты могут гибко интерпретировать различные ситуации, слишком часто, сталкиваясь с чем-то новым, экспертиза предлагает «туннельный» взгляд: эксперты — великие знатоки того, что *невозможно*. Но если мы хотим подлинного новаторства, нам нужно искать творческое начало у тех, кто глубоко вовлечен в деловой проект. Не увольняйте своих экспертов, но сделайте свой подход более широким.

## Пять дорог

Примерно с начала 40-х годов прилагались серьезные усилия для изучения творческого мышления и путей его развития. В целом существует пять путей, которые могут обеспечить и поддержать творческую активность, как индивидуальную, так и коллективную.

Эти пять путей к творчеству — культура, специальные методики, развитие личности, ментальная энергия и юмор.

Культуру важно принимать в расчет, потому что с ее помощью легко — как в масштабах целого общества, так и в масштабах организации, частью которой мы являемся, — замаскировать любые инновации. О культуре мы говорим в этом курсе меньше всего, потому что культурные изменения — это более широкая тема, чем творчество само по себе, и нуждается в отдельном рассмотрении.

Специальные упражнения — это механизмы, разработанные для того, чтобы помочь нам развить творческое мышление. Идея не нова. Еще Леонардо да Винчи использовал для рождения оригинальных идей определенную технику: он делал наброски на бумаге с закрытыми глазами, а затем превращал свои каракули в картину, несущую новые творческие идеи. Но методики, широко используемые сегодня в творчестве, датируются XX веком и призваны укрепить наше мышление и обеспечить рождение новых идей.

Ментальная энергия является одним из факторов творчества — это не психиатрический диагноз, а скорее, осознание того, что наше окружение и настроение влияют на то, насколько творческими людьми мы себя ощущаем, и как легко у нас рождаются новые идеи.

Развитие личности также важно. Возможно, творчество — не ремесло, которому можно обучиться, но несомненно, что творческие способности нужно развивать. Запас знаний и хорошая память помогут создать «банк данных», необходимый для генерирования новых идей. А развивающие упражнения, способствующие формированию новых ассоциаций между различными объектами действительности, облегчают поиск свежих решений в будущем.

И, наконец, юмор. Юмор особенно тесно связан с творчеством. Почти невозможно стать творческим человеком, не

обладая чувством юмора. Шутки в процессе работы превосходно стимулируют творческий процесс. Последняя мысль возвращает нас к корпоративной культуре: ведь культура поведения на рабочем месте не приемлет веселья, как бы говоря: «бизнес — дело серьезное». Но творческий процесс не исключает веселья, которое тем не менее приводит к серьезным результатам.

Прежде чем приступить к основной части курса, давайте потратим пару минут на обзор каждого из путей, формирующих общую дорогу к творчеству.

## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

### Дайте им инструменты...

Кажется, достаточно дать людям набор упражнений, делающий их творческими личностями, и потом можно спокойно ждать прихода великих идей. На практике, однако, механизмы творчества гораздо сложнее. Мы уже увидели, что социальные условия ограничивают новаторство. Наша общественная культура во многом направлена на то, чтобы помочь нам оставаться в безопасности в тех обстоятельствах, когда быть творческим человеком, ищущим новые решения, смертельно опасно. Преодоление этого фактора способствует возникновению творческих идей у сотрудников, но в большинстве организаций общественное мнение — не самая большая проблема.

Деловая культура отвергает творческий подход в основном в силу того, что она жестко связывает понятия «творчество» и «неудача». Если вы хотите быть новатором, приготовьтесь к провалу. Это не значит, что вы обречены на ошибки, но степень риска в любом творческом начинании очень велика, и как бы вы ни старались избежать опасности, вы можете потерпеть неудачу.

Если же воспринимать провал как возможность учиться на своих ошибках, способствующую более быстрому движению вперед, то результатом будут блестящие творческие идеи. Великий физик XX века Ричард Фейнман сказал: «Чтобы эффективно использовать хорошие идеи, я стараюсь провалиться как можно быстрее». Однако слишком часто в корпоратив-

ной культуре неудача воспринимается как клеймо, поэтому гораздо больше распространено другое высказывание: «Первое поражение создает проблемы, второе поражение уничтожает».

Такая реакция корпоративной культуры на творческий подход оказывает ужасающий эффект на новаторство. Никто не хочет класть голову на плаху и предлагать новую идею, зная, что в случае провала топор опустится на его шею (надемся, метафорически). Однако именно неспособность осознать такого рода ограничения является куда более распространенной причиной провала попытки привнести «дух творчества» в ту или иную компанию.

### Начнем с верхушки

Изменение корпоративной культуры (необходимое большинству организаций) практически невозможно при отсутствии четкой и видимой поддержки руководства. Пока директора и главные администраторы опасаются неудач, никто из нижестоящих сотрудников не поверит в слова о «свободном творчестве» и «поддержке инноваций».

Определенность — это ключ к сдвигам в деловой культуре. Администрация должна потратить часть своего времени, чтобы достичь ощутимых изменений. Это невозможно сделать одними только красивыми словами — так что, если вы не получите поддержки сверху, у вас очень мало шансов на то, чтобы ваша организация по-настоящему творчески подошла к решению проблем.

### Значение доверия и общения

Основные факторы формирования такой корпоративной культуры, которая поддерживает инновации, это доверие и общение. Главные менеджеры должны доверять своим сотрудникам и давать им возможность идти на определенный риск. Они должны поддерживать действия и идеи своей команды. Точно так же сотрудники должны доверять менеджменту, иначе они не смогут стать по-настоящему творческими людьми и продолжат безопасную игру по правилам, так и не достигнув изменений.

Наглядный урок поддержки творческой инициативы дает американская торговая фирма «Нордстром», компания, работающая по инструкции, которой гласит: «В любой ситуации используйте свою сообразительность — и больше никаких правил».

Принцип доверия способствует развитию творческого мышления. По крайней мере, до тех пор, пока сотрудники искренне верят в эту вдохновляющую идею, а не просто стараются угодить начальству.

Общение — это менее очевидный, но столь же важный фактор поддержания творческой активности сотрудников. Есть только один способ создать в коллективе атмосферу доверия — это общение. Конечно, достаточно предложить одному из отделов идею и ждать результатов работы. Можно поручить сотрудникам высчитать потенциальную стоимость предпринимаемых действий. Можно, например, провести собственные исследования в Интернете, чтобы найти новую идею. Но без доверия такое свободное общение вызовет отторжение. Сотрудники будут подозревать в том, что они «играют в сетевые игры» или ведут ненужные разговоры, которые не являются «частью работы».

### Личное пространство

Один из лучших способов подчеркнуть, как сильно изменилась корпоративная культура вашей организации и как высока в действительности степень доверия, — это дать каждому сотруднику определенное время для работы над собственным проектом; хороший пример этого — компания «3 М», которая традиционно предоставляет сотруднику половину рабочего дня в неделю на разработку собственных идей. Сотрудники могут заниматься всем, что им нравится, используя ресурсы компании, гарантируя ей долю прибыли в конечном результате. Может показаться, что предоставление половины рабочего дня ценному специалисту в личное пользование — это ужасный убыток, но на деле это огромная выгода.

Такое «частное пространство» дает личности возможность стать по-настоящему творческой и избавиться от повседневного давления. Выгоды, которые организация получит от этого в будущем, значительно превышают кратковременную потерю рабочего времени. И кроме того, нет лучшего способа проде-

монстрировать сотрудникам свое доверие. Конечно, кому-то будет легче пойти на это, кому-то труднее. Некоторым сотрудникам понадобится помощь, чтобы эффективно использовать свое «творческое» время. Но любой — от главного менеджера до уборщицы — может извлечь выгоду из такой возможности и, следовательно, принести пользу своей организации.

## МЕТОДИКИ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

### Что это такое?

Главный враг творчества — это так называемое «туннельное» видение и отсутствие вдохновения. Неважно, продолжаем ли мы тащиться по избитому пути, потому что обременены грузом прошлых знаний или потому, что не обладаем достаточной зоркостью, чтобы увидеть новые цели. Идея методики по развитию творческого мышления состоит в том, чтобы вытолкнуть вас из накатанной колеи — обратиться к иной точке зрения путем осуществления чего-то необычного для вас. Это может вызвать определенный дискомфорт, но другого пути действительно сделать что-либо новое нет.

Вот почему нечто механическое и на первый взгляд не связанное с творчеством, то, что обычно называют «техникой», может давать столь впечатляющие результаты. «Творческими» методики не являются сами по себе, это вы являетесь творческой личностью. То, в чем вы превосходите других, подталкивает вас к новой стартовой точке, порождает необычные ассоциации, помогая обрести свежий взгляд и сделать что-то совершенно новое.

### От новых ассоциаций — к новым идеям

Многие наши упражнения предложат вам связать ассоциативной связью различные предметы, затем совместить эти ассоциации с рассматриваемой проблемой. Поэтому вместо того, чтобы занимать место, каждый раз объясняя этот процесс в разделах, посвященных различным методикам, мы решили дать его краткое описание в данной главе.

Так или иначе, использование ассоциативного мышления — сложнейшая часть творческого процесса, хотя поверить в его действенность гораздо труднее, чем придумать цепочку ассоциаций. Это та точка, где вы переходите от механической тренировки ваших способностей к подлинному творчеству. Этот аспект во многом зависит от личного опыта. Чем больше вы тренируетесь, тем легче становится. Поэтому мы настоятельно советуем регулярно упражняться, даже если вам в данный момент не нужно решать какую-то конкретную проблему. Это особенно важно, если вы только приступили к развитию своих творческих способностей.

Допустим, что вы пытаетесь разработать новое кондитерское изделие и используете следующие ассоциации:

Усы, ошейник, мех, блохи, лапы, охотник, ночь, мыши, убийца, объятия, веселье, тепло, дружелюбный, надменный, независимый, ленивый, активный, злой, колючий, шипящий, когти, зубы.

Если это не очевидно, то мы использовали следующий прием: случайно выбранное слово — в данном случае слово «кот» — становится источником новых ассоциаций.

Включение промежуточной фазы в процесс перехода от ассоциации к идее больше всего подходит для разработки нового товара, чем для разрешения большинства проблем или генерирования идей. На этой фазе еще несуществующий продукт описывается языком ассоциаций. В нашем случае мы ищем «нечто» сладкое или сладкое с «чем-то». Например:

Обнимающая сладость.  
Убийственная сладость.  
Меховая сладость.  
Сладость с усами.  
Активная сладость.

Иногда при чтении такого списка в вашем мозгу немедленно вспыхивают идеи, что может значить та или иная фраза. Второй этап — это создание более подробного описания. Например, «сладость с усами», скорее всего заставит нас подумать о сладости «в летах». Это приведет нас к мысли о «зрелой»

сладости. Здесь возможны два варианта: или это сладость более зрелой вкусовой палитры, или сладость, которая созрела для более насыщенного вкуса.

Итак, вы, возможно, уже нашли несколько собственных идей. И, вероятно, подумали, что мы генерируем не такие уж великие идеи. Это не важно. Главное — уяснить суть процесса. Это двухэтапное упражнение можно использовать каждый раз, когда нужно описать проблему одним предложением, включающим определенный набор слов.

Иногда нужно идти от ассоциаций к идеям более прямым путем. Чтобы показать это на примере, давайте предположим, что мы используем те же слова, но пытаемся решить проблему опоздания на работу работников фабрики. Здесь труднее придумать промежуточное предложение, поэтому цепочка будет короче.

Слово «убийца» внушает нам мысль об убийстве нарушителей дисциплины. Не стоит немедленно приступать к расстрелам, но можно использовать эту идею для создания системы контроля явки, результатом которой станет увольнение тех, кто приходит не вовремя. «Ошейник» заставляет нас подумать о контроле и приведет к идее проверок, включающих беседы с каждым, кто пропустил рабочий день, и выяснения, почему это произошло, требования справок от врача и так далее. «Веселье» заставит нас подумать о том, как сделать работу более интересной и привлекательной для сотрудников. «Независимость» заставит нас подумать о разделении штата на малые группы, каждая из которых будет отвечать за результаты своего труда, независимо от выхода на работу. Вы можете проверить, как это будет работать. Пока это «сырые» идеи, но на нашем этапе так и должно быть. Обращайтесь с ними как с нежными молодыми побегами, которые нуждаются в любви и заботе. Если бы начнете слишком рано топтать их критикой, то просто убьете.

### Идей недостаточно — нужен план

Существует одно распространенное заблуждение: это мнение, что быть творческой личностью — значит постоянно придумывать множество новых идей, однако история знает великие идеи, которые не нашли практического применения, а значит, не были творческими. Поэтому необходимо испол-

зовать наши методики в соответствии с простым планом, который обеспечит практическое применение ваших идей.

В формировании любой удачной идеи есть четыре этапа. Первый — это постановка проблемы. Если вы ринетесь генерировать идеи слишком быстро, существует реальная опасность решить несуществующую проблему. Потратив немного времени на то, чтобы убедиться, что проблема определена верно, вы сэкономите множество времени и сил в будущем.

Второй этап — это генерирование идей. Хотя это наиболее очевидный и эффективный аспект творчества, он не может быть отделен от остальных.

Третий этап — это отбор лучших идей и проработка одной или нескольких из них. Этап проработки необходим, поскольку применение любой идеи, даже великой, сопряжено с некоторыми трудностями, которые нужно преодолеть.

И, наконец, подготовка к продаже и внедрению идеи. Она не требует больших усилий, но подразумевает уверенность в том, что вам известны коммерческие достоинства идеи, способ ее продвижения и основные этапы процесса внедрения. Стоит также обдумать ресурсы, которые вы будете использовать, и средства разрешения проблем, возникающих по ходу дела. Такая простая подготовка необходима. Ведь слишком легко загореться своей великой идеей, кинуться всем о ней рассказывать без предварительной подготовки и вдруг обнаружить, что она разгромлена или отклонена.

Разработка четырехэтапного плана не займет много времени: это не подробная схема, а, скорее, воображаемый график, согласно которому вы предпринимаете действия, необходимые для воплощения своей идеи.

## РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ

Мозг — это самый важный орган у человека, хотя у нас нет инструкции, как им пользоваться, и мы очень мало его тренируем. Один из самых больших пробелов нашего образования — в том, что оно не учит, как использовать свои мозги. Такого предмета даже нет в программе обучения (по крайней мере, в Англии и США, в Австралии дела обстоят лучше). Мозг каждого человека обладает гораздо большими возмож-

ностями, но мы не используем их. Одна из задач нашего курса состоит в том, чтобы дать вашему мозгу возможность развиваться, накачать «ментальную силу».

### Познакомьтесь: это ваш мозг

Чтобы использовать мозг более эффективно, не нужно много знать о нем как таковом, но некоторые базовые сведения помогут вам. Традиционно мозгом восхищаются, потому что в описании его работы задействованы впечатляющие цифры. Простейшая модель представляет мозг как систему простых переключателей, нейронов, которые, подобно компьютерному биту, всегда пребывают в одном из двух состояний. Известно, что мозг содержит 10 миллиардов нейронов, каждый из которых способен взаимодействовать с сотнями тысяч других, и этот комбинаторный взрыв убеждает нас в том, что о простоте здесь нет и речи. Цифры огромны. Если вытянуть в длину ветви, соединяющие нейроны, то их общая протяженность составит 150 000 километров.

Если сравнить уровень возможностей мозга с тем, что он делает на самом деле, то, несмотря на огромную сложность решаемых им задач, очевидно, что мозг работает не на полную мощность. Предположительная степень его использования варьируется от традиционных 10% до такой малости, как 0,1%, но какой бы ни была точная цифра, ясно, что возможности мозга гораздо больше.

На первый взгляд кажется логичной точка зрения, согласно которой определенная часть мозга выполняет определенную функцию: фактически, это представление господствовало много лет — но, к сожалению, все не так просто. Даже простейшие функции мозга приводят в действие множество различных областей. Однако есть интересные концепции, связанные с разделением функций мозга. Долгое время утверждалось, что левое и правое полушария мозга работают совершенно разным образом. Считалось, что левое полушарие — холодное логическое. Оно отвечает за рассуждения, язык и математику и решает задачи последовательно, шаг за шагом. Правое полушарие отвечает за творческие способности. Оно обеспечивает более целостный подход, следовательно, его ра-

бота особенно важна для понимания общих принципов и образного мышления.

Сейчас эта теория признана сомнительной, но она дает повод к размышлениям. Возможно, мозг и не разделен на левую и правую стороны в том смысле, что они работают по-разному, но нет сомнения в том, что эти разные способы существуют. Возможно, на самом деле, существует разделение между сознанием (левое полушарие) и подсознанием (правое полушарие) — но какой бы ни была причина, мы (особенно на Западе) чаще всего оперируем тем, что для удобства может быть названо «режимом левого полушария». Для продуктивного творчества нужен «клапан» между двумя режимами, а еще лучше — «смеситель». Левое полушарие определяет проблему, правое генерирует новые идеи, левое оценивает идеи, правое решает предполагаемые проблемы... и та же последовательность при внедрении идеи. Мы нуждаемся не только в тренировке мозга для более эффективного использования его возможностей, но и в создании в нем творческого «смесителя».

### Образование — тренировка или убийство мозга?

Большинство из нас тратят от одиннадцати до семнадцати лет жизни на получение образования. Некоторые продолжают учиться всю жизнь. На самом деле, с учетом огромных возможностей мозга, грустно сознавать, что мы не продолжаем расширять свои знания и навыки всю оставшуюся жизнь. Однако не следует путать учебу и образование. Формальная образовательная система выполняет много важных функций, но не всегда укрепляет мозг. Фактически, хотя хорошее образование и увеличивает вашу способность приобретать и усваивать знания и, как правило, не влияет на способность к запоминанию, редкие системы образования не подавляют творческие способности. Этому существует масса объяснений. Как мы видим, творчество создает опасные ситуации, ставя под сомнение выживание. Можно творчески подойти к поиску выходов из небоскреба, но бросок из окна двадцатого этажа не является действием, продлевающим жизнь. Даже если творчество теоретически безопасно и обращено к уютному миру идей, оно может представлять угрозу для образования. Большинство образовательных программ предполагают вы-

полнение определенного количества заданий в определенное время. Творческий подход нарушит этот порядок. Реальный учитель хочет получить не самые оригинальные ответы, а те, которых ждет экзаменатор.

В результате этого каждая личность сдерживает свои творческие импульсы, учась в школе. Но что еще хуже: постоянное давление в школах часто призывает к конформизму, а следовательно, к отказу от творческого мышления. Это может прозвучать как обвинительный акт против школ, но мы вовсе не это имели в виду. Даже в школах с совершенно иным подходом к обучению некоторая доля конформизма необходима. Но творческий подход в школе подразумевает, что мы должны идти дальше, тренируя мозг и после ее окончания.

### Знание, память и создание новых ассоциаций

У мозга много функций и возможностей, но для творческих целей принципиально важны три сферы — знание, память и создание новых связей. Все это входит в понятие «сила ума». То, насколько успешно вы создаете и используете свой багаж знаний, насколько крепка ваша память и как легко вы можете генерировать новые идеи, определяет способности вашего мозга. После выполнения некоторых упражнений вы получите возможность развить все эти три сферы.

### Сознательная и подсознательная деятельность мозга

Как отмечает профессор психологии Гай Клэкстон в своей книге «Мозг зайца, ум черепахи», мы привыкли переоценивать значение сознания, логического мышления. Везде, начиная с научного исследования и кончая работой следователя, мы ценим объективность и аргументированность (фактически, даже сама книга Клэкстона основана на данных науки). Между тем мы знаем, что подсознание способно на удивительные вещи. В жизни каждого из нас были моменты озарения, когда мы вдруг справлялись со сложной задачей вроде вождения машины на автопилоте. Иногда мы никак не можем вспомнить нужную нам информацию, несмотря на все усилия, но стоит перестать об этом думать, как факт сам всплывает в нашей памяти.

Многие из наших упражнений нацелены на то, чтобы заставить работать ваше подсознание — сделать возможным его использование, дав отдохнуть привычному логическому мышлению и позволив решать проблему всему мозгу. Такие упражнения могут показаться вам смешными. Вы можете задаться вопросом: «Зачем я рассматриваю собственный пуп, когда у меня масса серьезных дел?» На самом деле все наши упражнения приносят практическую пользу, но их необычная направленность может поначалу отпугнуть вас.

Сторонники погружения в подсознательное далеко не всегда осознают, насколько они близки к древней традиции восточной философии и мистики. Медитации и размышления так же характерны для западных религий, как и для религий Востока. Не надо изучать дзен или переходить в буддизм, если это противоречит вашим убеждениям — в действительности, иудео-христианско-мусульманский подход гораздо больше вам понравится: он объединяет сознательное и подсознательное, в то время как восточные учения склонны сосредотачиваться исключительно на подсознательном. Если у вас вообще нет религиозных убеждений, не беспокойтесь: практическая ценность такого подхода, что бы ни лежало в его основе, обоснована научно.

## Что такое знание?

Несмотря на то что этот вопрос из рода тех, что задаются мистикам, живущим в пещерах на вершинах гор (и загадочно отвечают: «рыба»), нам все-таки нужно найти ответ на него. Знания находятся на вершине пирамиды, которая основана на фактах и выстроена из информации и увенчана знанием как таковым.

Данные — это масса фактов без какой-либо интерпретации. Например, результаты серии гоночных соревнований или футбольных матчей — это данные. Информация — это сочетание данных и анализа. Результатом могут быть данные, представленные определенным образом, выявление некой тенденции или комментариев, объясняющий, почему эти данные таковы — это информация. Знание — это все-таки нечто большее. Знание — это сочетание данных и информации с активной работой мозга личности, именно это позволяет пре-

вратить данные в информацию. Знание соединяет опыт и теорию, сталкиваясь с новыми обстоятельствами. Знание — это деньги эксперта.

В мире безумных изменений и информационных перегрузок XXI века знание задает направление нашей жизни. Когда все устойчиво и спокойно, легко действовать с помощью набора правил. Именно к этому сводился менеджмент в самом начале XX века — к правилам — и менеджмент существует в наши дни, в основном, по инерции. К несчастью, в эпоху перемен правила не работают. Нельзя зависеть от старых правил: нужен набор принципов и знаний, применимых в новой ситуации. Вот почему сейчас так популярны эксперты и почему способность приобретать знания стала одним из принципиально важных навыков личности.

## Как насчет Интернета?

Действительно. В каком-то смысле нет ничего более революционного, чем Интернет. Это нечто большее, чем то, что мы привыкли использовать для расширения своего кругозора: библиотеки, телевидение и другие средства коммуникации и массовой информации. Масштаб и доступность Интернета поражают воображение. Кроме того, это возможность мгновенного общения с другими людьми, у которых вы можете получить знания и информацию. Если вы хотите найти нужные сведения, к вашим услугам огромная библиотека, доступная 24 часа в сутки.

Эта книга не касается того, как более эффективно использовать Интернет, чтобы увеличить свои знания. Но пара наших упражнений все-таки связана с Интернетом.

## Как научиться использовать свои знания

В наши дни практическое применение знаний по праву считается наукой. Но в нашей книге мы относительно упрощаем идею и рассматриваем использование знаний как навыки, необходимые для поиска и обработки информации, ее классификации, структурирования и последующего включения в личную «базу данных», необходимую для развития творческих способностей. Такая «база данных» — это сумма того,



что вы храните в памяти, и того, что находится в вашей библиотеке. Библиотека — это не только содержимое книжных шкафов, но и CD-диски, статьи в газетах и компьютере, Интернет и вашей районной библиотеке. «Экспертиза», то есть ваша способность найти, извлечь и использовать для своих целей нужную информацию в удобное для вас время, превращает все это из информации в знание. (Следует отметить, что это упрощенный взгляд. Если наше объяснение кажется вам слишком сложным, попытайтесь почитать любую книгу по этому вопросу.)

## Как работает память

Существует два вида памяти — кратковременная и долговременная (на самом деле, существует еще и третья, «среднесрочная память», но не будем усложнять вещи). Кратковременная память работает подобно оперативной памяти компьютера, информация, содержащаяся в ней, утрачивается вместе с его выключением. Объем кратковременной памяти очень мал: в сущности, она может удержать только «подручные» знания — обычно не более семи элементов. Если вы введете в эту память еще что-то, один из объектов она выкинет. Работу кратковременной памяти можно наблюдать в промежутке между нахождением в записной книжке телефонного номера и его набором. Может показаться странным, что кратковременная память, ограниченная семью информационными элементами, может удерживать десятизначный номер. К счастью, человеческая память более гибкая, чем компьютерная. Если компьютерная память представляет собой набор простых битов — 0 или 1, то человеческая память может удерживать в себе образ или слово как один объект. Например, хорошо знакомый телефонный код — это только один элемент, оставляющий пространство для остальных цифр.

Долговременная память — это совсем другая музыка. В сущности, ее возможности безграничны. У вас хватит места для всего, что вы захотите запомнить. Долговременная память хранит знания, которые переплетаются и связываются друг с другом в ходе творческого процесса и используются для генерирования новых идей. Но закрепить что-то в долговременной памяти не так просто, как в кратковременной. Использо-

вание кратковременной памяти — это волевой акт, осуществляемый мгновенно, закрепление же чего-то в долгосрочной памяти требует труда.

Вот где недостаточно тренированный мозг становится настоящей проблемой. Если вы не понимаете, как работает мозг, действия, необходимые для закрепления чего-либо в памяти, кажутся смешными. Однако как только вы поймете, что выстраиваете из образов некое подобие схемы того, что вам следует запомнить, этот способ становится очевидным. Чтобы зафиксировать что-либо в памяти, лучше всего представить это в самых живых (точнее, ярких) образах. Чтобы удержать нужную информацию в памяти, их нужно повторять.

Лучше всего сделать это сразу же после прохождения материала, затем несколько часов спустя, потом через несколько дней, и, наконец, через месяц и через шесть месяцев.

## Забывание

Если мы загрузили нечто в долговременную память, то возникает резонный вопрос, почему мы все-таки можем это забыть. В конце концов, способность восстанавливать все, что мы когда-то загрузили в память, была бы очень кстати. Забывание — это не простой процесс. Если вы что-то «забыли», то вовсе не обязательно, что это полностью покинуло вашу память. Более вероятно, что информация пропала частично, или что заросли или разрушились пути, ведущие к этому знанию. Все мы что-то забывали, а несколько часов спустя это всплывало в памяти. В таком случае ясно, что знание не стерлось из нашей памяти, а просто затерялось.

Хотя, как утверждает фрейдистская теория вытеснения, воспоминания все же могут иногда пропадать (если событие слишком ужасно, чтобы о нем помнить), в большинстве случаев мы не можем что-либо вспомнить или в силу того, что ищем не в том фрагменте памяти, или потому, что другие воспоминания перекрыли и запутали пути к простой вещи, которую мы хотим восстановить. Мы забываем не потому, что потеряли способность помнить — этого не может произойти — а потому, что «лента» образов и ассоциаций, используемая вами для вызова воспоминания, перегружена другими похожими образами и ассоциациями. Вам трудно вспомнить выходные,

проведенные на пляже десять лет назад, потому что с тех пор было множество других пляжных выходных.

Если это основная причина забывчивости, то мы можем легко справиться с проблемой при помощи повторений и индивидуальных ассоциативных образов.

## Магия памяти

Мы уже установили, что мозг обладает удивительными способностями — так почему же мы вечно не можем вспомнить, где оставили свои ключи? Память способна с одинаково поразительной регулярностью творить удивительные вещи и подводить нас в самых простых вещах.

Многие люди плохо запоминают имена и не могут соотнести их с определенными людьми, но все мы одинаково хорошо запоминаем лица. Большинство из нас помнят тысячи лиц, начиная с друзей и членов семьи и заканчивая лицами актеров и случайными знакомыми на работе. Но попробуйте описать знакомое лицо таким образом, чтобы выделить его из множества лиц, и вы столкнетесь с настоящими трудностями.

Основные черты лица разных людей отличаются не очень сильно. Запоминая лицо, мы схватываем набор форм, конструкций и цветов в целом. Однако внешность человека включает еще и множество особенностей его фигуры и движений, вот почему трудней запомнить фотографию, чем реального человека. Однажды, около года назад, я стоял на станции лондонской подземки и ждал поезд. Случилось так, что мой взгляд упал на здание станции. Там находилось два человека, и одного из них я узнал. Ему нечего было делать в лондонской подземке, и я не мог рассчитывать увидеть его там, стекло было темным, а человек стоял спиной ко мне. Но я узнал его по жестам.

Другой пример несостоятельности памяти — телефонные номера. Они довольно трудны для запоминания. Однажды в номере отеля я потратил целый вечер, пытаясь вспомнить свой домашний номер. По каким-то причинам он вылетел из моей головы, и чем больше я пытался восстановить его, тем сильнее он от меня ускользал. Если настолько хорошо знакомый номер смог выпасть из моей памяти, то не удивительно, что другие телефонные номера совсем не держатся в голове.

Отчасти это происходит потому, что мы плохо запоминаем больше шести—деяти знаков в группе, а телефонные номера, несмотря на попытки телефонных компаний подобрать удобные комбинации цифр, слишком длинные. Но мы с трудом запоминаем их также и потому, что телефонные номера безличны, у них нет образа. В отличие от компьютера, человеческая память оперирует не цифрами и знаками, а образами. Поэтому, несмотря на нарекания по поводу сложности электронных адресов, гораздо легче запомнить слова (часто с визуальными дополнениями), чем телефонный номер.

Ну и что же делать, если вы не можете запомнить телефоны и имена? И как быть тем, у кого нет эйдетической памяти (редкой способности просмотреть страницу текста и тут же запомнить ее) и кто не может запомнить всех студентов в аудитории или целую телефонную книгу? В этом случае стоит прибегнуть к фокусам. По крайней мере, со времен древних греков известно, что для закрепления чего-либо в памяти можно использовать маленькие хитрости. Такие мнемоники (тоже греческое слово) соединяют предмет, который нужно запомнить, с хорошо знакомым образом. Как этим трюкам можно найти практическое применение, вы увидите, перейдя к упражнениям.

Однако многие сомневаются, что эти хитрости работают у всех. Да, фокусник в телешоу может это делать, но, возможно, он долго тренировался. Вовсе нет — использовать эти хитрости может каждый. Вот простой пример: примерно двадцать лет назад, впервые столкнувшись с мнемоническими техниками, один из авторов этой книги пошел в магазин во время обычного обеденного перерыва и запомнил имя первого встретившегося продавца с табличкой на груди. Это была миссис Энн Хиббл. Безо всякого сознательного усилия это мельком увиденное имя помнится уже двадцать лет. Только наша лень мешает людям использовать эти методики. Но следует помнить, что наша память и мнемонические способности нуждаются в тренировке.

## Ценность памяти

Прежде чем завершить эту тему, сделаем еще несколько замечаний. Во-первых, давайте разберемся с проблемой, которая возникает у некоторых людей при столкновении с тех-

никами запоминания. «Мы не хотим делать фокусы, — говорят они, — мы хотим узнать, как лучше использовать память». Это недоразумение. Мнемоники и подобные им приемы похожи на фокусы только потому, что они делают простым нечто исключительно сложное. Они преобразуют вид предмета, который мозг не может удержать, в более удобный для запоминания. Вот это и значит «научить, как лучше пользоваться памятью», а мнемонические техники кажутся искусственными только на первый взгляд.

Но есть ли смысл тренировать память в наши дни, когда все легко можно подсчитать с помощью калькулятора, найти в базе данных или в сети? Конечно, есть. Вы обладаете огромными возможностями, которые служат вам намного лучше, чем компьютер. Крепкая память дает вам ряд преимуществ. Например, люди реагируют лучше, если к ним обращаются по имени — они просто ничего не могут с этим поделать. Если вы запомните имя каждого в новой команде или группе, это поможет вам в работе. И во многих других обстоятельствах крепкая память сэкономит вам время и позволит лучше сделать дело. Речь идет не об «информационной сороке», запоминающей все обо всем, но о приобретении и использовании ценной информации. Хотя для нас куда более важно, раз уж этому посвящен наш курс, то, что хорошая память дает богатый источник необычных ассоциаций и связей, необходимых в творческом процессе.

### Врожденный талант?

Общепризнанно, что есть личности более творческие, чем остальные, новые связи легко образуются в их голове, что приводит к генерированию новых идей. Большинство из нас с восторгом преклоняются перед творческим гением других и считают себя приземленными людьми, которые могут подхватить и использовать идею, но не способны на особое творчество. Если творческие способности это то, что получено при рождении, то конец задачке. Но все не так просто.

Точно так же, как традиционное образование, требующее «правильного ответа» на вопрос, может подавить творческие способности, существуют простые методики и упражнения, которые могут их развить. И ничего удивительного в этом нет.

В конце концов, творчество в том и состоит, чтобы выглянуть из привычного «туннеля» мышления, в котором все мы сидим. Не удивительно, что существуют упражнения, которые выводят из туннеля, открывая новые перспективы и возможности. Сами по себе эти методики не творчество, но они действуют как катализаторы, высвобождая творческий потенциал каждого из нас.

### Развитие творческого мышления

Развитие творческих способностей, необходимых для создания новых образов, очевидно, очень желательно, но как этого добиться? Самому творчеству нельзя научиться. В отличие от упражнений, развивающих творческие способности и являющихся механическими процессами, хотя они наверняка могут направить наши мысли в новом направлении, творчество само по себе требует гораздо больших усилий.

Большая часть курса состоит из упражнений, развивающих творческое мышление. Возможно, школа действительно снижает наш творческий потенциал, но она, по крайней мере, дает нам некоторую возможность творить. Для многих из нас день окончания школы стал последним днем, когда мы пытались сочинять или рисовать. Для некоторых этот день даже стал последним днем, когда они читали художественную литературу. С этим нужно покончить. Если вы хотите стать творческой личностью, вам нужна практика.

Отметим, что этим дело не кончится. Не важно, что вы создадите рассказ или картину, которые тут же выбросите (когда чему-то научитесь). Наша цель не в том, чтобы сделать вас писателем или художником, а в том, чтобы облегчить вам выход из туннеля, сделать творчество таким же естественным в вашей жизни, как просмотр биржевых котировок или вожделение машины. Если у вас есть маленькие дети, практика вам обеспечена. Дети всегда просят что-нибудь нарисовать или рассказать. Возможно, вам захочется сказать: «я не умею рисовать» или «я прочитаю тебе сказку», но лучше воспользоваться представившейся возможностью применить свои творческие способности в наиболее благоприятной аудитории.

Наряду с выполнением традиционных упражнений мы также будем накачивать творческие «мускулы», используя го-

ловоломки и стимулируя различные виды мышления. Не отказывайтесь от этого, даже если для вас это неестественно. Вам не нужно испытывать удовольствие от разгадывания головоломок (я, например, не испытываю), чтобы извлечь из них пользу, так же, как вам не нужно любить бег, чтобы им заниматься — но очевидно, что, если упражнения доставят вам наслаждение, никакого вреда не будет. Столь же скептически вы можете отнестись к ценности методик, развивающих разные способы мышления, — они могут показаться вам похожими на альтернативную медицину. Но имейте в виду, что основой этих упражнений является не восточная философия, а научное исследование работы мышления.

## МЕНТАЛЬНАЯ ЭНЕРГИЯ

### Изучение мозга

Творчество — это работа мозга, и, похоже, оно во многом зависит от ментальной энергии. Кроме того, на человека влияют внешняя среда, энергетический уровень и отношение окружающих людей.

Этому есть серьезные физиологические причины. Под давлением мозг, как правило, использует проторенные пути. Идеальное состояние для творчества — это расслабленность, которую можно почувствовать после дневного сна. Слишком сильный стресс вынуждает мозг использовать знакомые маршруты, проторенные пути. Правда и то, что под давлением организм вырабатывает вещества, которые оказывают негативное воздействие на творческие способности, заставляя мозг работать слишком быстро, одновременно притупляя реакции.

Однако то, что для творчества необходимо расслабиться, вовсе не означает, что полезно находиться в сомнамбулическом состоянии. Творчество, так же, как и любая умственная деятельность, выигрывает от разделения на сегменты не более 45 минут в час. Чуть больше — и снижается концентрация, а вместе с ней эффективность работы.

Кроме простого отдыха творческую активность мозга стимулируют еще три вещи. Во-первых, физическое движение, которое вдыхает энергию в отдельного человека или целую

группу, когда наступает застой. Во-вторых, шутка, создающая атмосферу доброжелательности и стимулирующая ассоциативную ментальную активность. И, наконец, формы мышления, находящиеся по большей части в правом полушарии мозга: пространственное мышление, музыкальные и художественные способности. Это необходимо учитывать, так как сидение на одном месте и призывы «давайте проведем мозговую штурм» (или что-то в этом роде) стимулируют по большей части левое полушарие, а в творческом процессе необходимо использовать весь мозг, чтобы возникло как можно больше новых идей.

### Физическое окружение

Тренируя творческие способности на протяжении многих лет, мы не раз спрашивали людей, как и когда у них возникали свежие идеи. Ответом чаще всего было: на прогулке, за рулем автомобиля, в ванной, во время отдыха и прослушивания музыки. Но мы ни разу не слышали, чтобы новые идеи рождались во время работы на компьютере, отправки электронных писем, разговоров по телефону или разборок с боссом, требующим результатов.

Смена привычной рабочей обстановки может быть одним из лучших способов поддержания творческой энергии. Если вы собрались творить, постарайтесь делать это в необычной обстановке: в джакузи, в гостях, в поезде или поле. Развивая творческие способности, учитывайте роль окружающей обстановки.

### Влияние команды

Каждый знает, что команда — это круто. Попробуйте использовать слова «командная работа» с отрицательным значением; вас просто не поймут. Все менеджеры, все тренеры футбольных команд, все политики делают акцент на том, что команда — это идеал. Какие слова — «командный игрок» или «одиночка» — вы предпочли бы найти в своей характеристике? Но стоит взглянуть на большинство реальных команд, чтобы увидеть, как они далеки от совершенства.

Теоретическое преимущество команды можно определить одним словом — синергия. Первоначально это был био-

логический термин, описывающий способ комбинирования различных частей тела, делающий организм чем-то большим, чем просто набор органов. Немного позже этот термин стали применять по отношению к группе, преследующей общие цели. Командная работа предполагает комбинирование талантов отдельных людей для достижения нечто большего, чем то, на что способна каждая личность в отдельности. Все мы помним примеры, доказывающие, что это правда. Но можно вспомнить и случаи, когда результат работы команды не оправдал ожиданий. Команды могут обладать очень позитивным настроем, но «комиссии» (верблюды — это лошадь, разработанная комиссией) и «заседания» (больше никаких заседаний; я только и делаю, что перехожу с одного заседания на другое) — это нечто иное.

Слишком часто результатом коллективной работы становится не синергия, а разброд. В лучшем случае — общая скука. А в худшем — активное подавление новых идей и пустая болтовня. Значит ли это, что вся шумиха вокруг командной работы ошибочна? В определенных случаях — да. Некоторые дела лучше делать в одиночку. Но в целом, особенно в сфере бизнеса, команды могут принести реальную пользу. Проблема в том, как побудить команду работать слаженно. Для этого неплохо бы узнать, что разобщает людей.

## Природа чудовища

Команда — это совокупность личностей. Всегда. Это одна из тех очевидных истин, которые по большей части игнорируются. Иногда команду воспринимают как целое, как простой организм. Это подразумевает сосредоточенность и контроль. Но такая команда — удобная выдумка, не соответствующая действительности; это просто неправильно. Жизненно важно ставить во главу угла именно индивидуальность. Только через индивидуальность можно прийти к синергии. Если все в группе действуют и думают одинаково, то будь это один человек или десять, вы не получите ничего нового (кроме физического присутствия). К сожалению, индивидуальность — тоже проблема. Новая группа будет функционировать плохо, потому что ее члены будут чувствовать себя чужими. Мы относимся с опаской друг к другу,

пока не сойдемся ближе. Нужно разбить барьеры, не подавляя личность, и обеспечить комфортность совместного пребывания.

Группы людей очень хорошо улавливают и распространяют настроение. Легкое чувство скуки или падение энергии возникают задолго до того, как команда сникнет. Активность резко падает. Ее нужно поднять. Иногда это довольно просто. Быстрый подъем дают стимуляторы вроде кофе, конфет и пирожных.

Группы также застревают в «колее». Очень легко зацепиться за какую-то одну мысль и обрести «туннельное» видение. Вместо синергии вы можете получить отрицание новых идей, подавление каждого, кто выступает с ними. Кроме того, одна сильная личность может увлечь всю группу в определенном направлении. Часто бывает нужно выйти из игры, чтобы на время заняться обдумыванием другого пути. Это уведет группу достаточно далеко от наработанных стереотипов и позволит продвинуться вперед, когда она вернется к проблеме.

В упражнениях и техниках всего курса представлены три вида средств, повышающих энергию, после использования которых, как правило, происходит изменение направления мышления: это «ледоколы», сокращающие барьеры между людьми, «разогрев» для повышения энергии и «таймауты». Это не панацея для больной команды, а, скорее, энергетические напитки, которые рекомендуется давать атлетам.

## Глупые игры

Использование наших упражнений может вызвать некоторое сопротивление. Они выглядят как глупые игры. Что не удивительно, во многих случаях так оно и есть. Некоторые из этих упражнений никогда не покидали компанию детишек. Но почему это должно быть проблемой? Обвинение в глупости говорит только о непонимании людьми сути процесса. Меняя стиль командной работы, мы начинаем с подсознания. Хотя задачи команды могут быть очень интеллектуальными, взаимодействие между членами команды происходит на гораздо более простом уровне. Точно так же несмотря на то, что

поиск идей может казаться логическим и серьезным процессом, искры настоящего творчества загораются на подсознательном уровне. И все-таки вас все еще удивляет, что улучшение командной работы достигается деятельностью на таком примитивном уровне? Дело в том, что рациональный подход, скорее, снижает, нежели увеличивает энергию и усложняет общение. Нравится это вам или нет, но чтобы поднять команду, нужно спуститься к основанию горы.

Как это ни печально, но в группе могут оказаться люди, которым не понравятся упражнения, и они откажутся принимать участие в играх, говоря: «это глупо» или «это не то, для чего я здесь». Если подобное произойдет, важно не игнорировать их мнение. Объявите двухминутный перерыв на чай (или туалет) и поговорите с этими людьми индивидуально. Дайте им научное обоснование этих упражнений. Если это не подействует, апеллируйте к их командному духу. Им могут не нравиться игры, но пусть они примут в них участие просто чтобы развеселить других. Если и это не поможет (хотя такое редко случается), вам следует подумать об исключении этих людей из группы. Их влияние может оказаться очень негативным, поэтому без них команда будет функционировать более эффективно.

### «Ледоколы»

Работаете ли вы с новой командой, группой людей из разных компаний (или разных стран) или просто в новой, незнакомой ситуации, нервозность, робость и заторможенность могут существенно снизить эффективность командной работы. Здесь вам помогут «ледоколы».

Один вид «ледоколов» действует на социальном уровне. Мы стремимся узнать чуть больше о других людях в группе: их имена, интересы, что они делают в свободное время. Это ускоренная версия обычного общения, превращающая членов команды из чужих друг другу людей в друзей. Другие «ледоколы» основаны на физических принципах: они побуждают людей к телесному взаимодействию, заставляя их общаться. Поскольку с чужими это неприемлемо, то все члены команды автоматически переходят из категории «они» в категорию «мы».

### Разогреватели

Основная цель разогрева — это увеличение энергии группы. Какой бы ни была цель работы, намного лучше, если каждый член команды полон сил и энергии.

Существует два ключевых механизма разогрева — это физическая активность и смех. Деловые команды, как правило, ведут сидячий образ жизни, работают в душных офисах с плохой вентиляцией. Физическая часть разогрева помогает противостоять оцепенению воздействию окружающей обстановки. Иногда бывает достаточно просто поднять людей с места или на одну-две минуты выйти на свежий воздух. Но физический аспект важен не сам по себе. Физическая активность стимулирует тело, а следовательно, и мозг, и не только выводит его из летаргии, но и увеличивает продуктивность работы.

Второй фактор — смех — легко отвергнуть. В конце концов, мы занимаемся серьезным бизнесом. Но смех — это мощная сила, наполняющая нас энергией.

Многие из разогревающих упражнений побуждают членов команды смеяться: над своими идеями и действиями или над усилиями других. Такой смех — исключительно позитивная сила, способствующая пробуждению творческих способностей.

### Тайм-ауты

Все мы оказывались в ситуациях, когда пытались что-то сделать, но тщетно. Нам казалось, что добиться результатов невозможно. И мы на время откладывали работу в сторону и занимались чем-то еще. А потом возвращались к ней и видели все под совершенно другим углом. Проблема оказывалась совсем не такой сложной, как мы думали.

Этот подход имеет более широкое применение, когда речь заходит о творческой деятельности. Убедительно доказано, что небольшой отдых, перемена занятий увеличивают творческий потенциал человека или группы, если речь идет о решении какой-то проблемы. Это не удивительно. Когда мы возвращаемся к проблеме, у нас уже есть новая точка отсчета, новая точка зрения.

В этом суть тайм-аута. Если команда увязла, если она потеряла творческий запал, если ей необходимо вдохновение, тайм-аут поможет разрушить туннель привычного мышления. Но иногда перерыв трудно организовать. Члены команды могут сказать, что вы мешаете им сконцентрироваться и что они хотят продолжать работу. Но если вы оказались в тупике, стоит потратить время на поиски совершенно другого направления.

## УДОВОЛЬСТВИЕ

### Можно ли работать с удовольствием?

Одно из главных препятствий, мешающих принимать в расчет настроение сотрудников, это кисломордая рабочая этика, которая говорит (или, по крайней мере, имеет в виду): «Если люди веселятся, значит, они работают недостаточно усердно». Особенно легко счесть радость неуместной в трудные для компании времена: когда наступает рецессия и люди приперты к стенке. Существует также опасность прослыть недостаточно профессиональным сотрудником. Считается, что профессионал должен быть сдержанным, чтобы серьезно заниматься делом.

В этом есть доля истины. Иной раз мы действительно хотим получать серьезный ответ в рабочей обстановке. Немногим пациентам понравились бы шутки доктора по поводу серьезного заболевания. Но это не значит, что нельзя работать с удовольствием.

Вот что сказала американский специалист по этому вопросу Лесли Йеркс:

«Люди, родившиеся в конце 40-х – начале 50-х годов, учились как вести себя на работе у своих родителей. Тогда прокормить семью было трудно, следовательно, нужно было серьезное поведение. Но эта модель, так же как и многие вещи в нашем высокотехнологичном мире, изменилась. Сегодня о том, как вести себя на работе, мы узнаем от своих детей. Поколение X, эта ведущая сила, стоящая за доткомовской лихорадкой, выражает свои чувства многими способами, в том числе – отношением к работе. Это поколение рассчитывает на

то, что в их работе будет мало правил, но достаточно свободы. Они не нуждаются в форменной одежде, они рассчитывают на нечто большее: они ждут, что работа будет приносить им радость.

До Фредерика Тейлора, основоположника научного менеджмента, работа была удовольствием. Но когда Тейлор сделал акцент на распределении времени и эффективности, мы стали думать, что удовольствие – это нечто такое, что следует заработать только тяжелым трудом. Радость приходит после окончания работы, а не во время нее. Испытывать радость от работы – значит быть непрофессиональным, несерьезным. А если работа несерьезна, она не может быть прибыльной. Но изучение современных успешных компаний говорит нам обратное. Сочетание работы с удовольствием может быть прибыльным. Вдобавок к успешной работе на занимаемом ими участке рынка преуспевающие компании уделяют внимание основам бизнеса (таким как высокое качество, потребительский сервис, лидерство, долгосрочное стратегическое планирование), а также могут лучше своих конкурентов, сосредоточенных только на формальном исполнении обязанностей, переживать взлеты и падения. Вдобавок к успешной работе в целом компании, в которых работа соединяется с удовольствием, исключительно успешно привлекают и удерживают самых талантливых людей».

Лесли Йеркс в основном сосредоточивается на преимуществах работы с удовольствием, необходимой для сохранения хорошего штата, ее книга поможет вам, если вы хотите, чтобы ваш персонал проявлял творческую активность, или вы стремитесь к развитию собственных творческих способностей.

### Императив удовольствия

Удовольствие стимулирует творчество по нескольким причинам. Радость, удовлетворение уменьшают вероятность стресса, а, как известно, стресс – это главный враг творческого мышления. Кроме того, радость и веселье позволяют взглянуть на вещи по-иному, а это очень важно для желающих стать творческой личностью. Если вы работаете без удовольствия, существует серьезная опасность ограничиться очевидным, безопасным и хорошо проверенным. И полностью отказаться от новаторства.



## НАЧИНАЕМ

Итак, с радостью и энтузиазмом перейдем непосредственно к самому курсу, состоящему из тридцати разделов, которые можно проходить в течение недели, дня или любого другого удобного для вас отрезка времени.

Следующая глава представляет краткое введение в курс и анкету, фиксирующую ваш прогресс.

# 2

## Рабочий план

### ВВЕДЕНИЕ В КУРС

Каждый из 30 разделов разделен на части. В каждой из них пять упражнений или методик. Для успешного развития творческого мышления необходимо, чтобы упражнения в группе выполнялись подряд. Обычно на их выполнение уходит от пяти до двадцати минут. Техники — это такие дополнения к упражнениям, которые могут быть введены в игру, когда вам нужна новая идея или решение проблемы. Полезно прочитать их и пометить, что и когда может вам пригодиться, но обычно использовать их сразу не очень удобно. Некоторые материалы названы упражнением/техника — это вид основных техник, но, как и упражнения, их нужно выполнять сразу.

Как вы организуете курс, решайте сами. Вы можете проходить каждый раздел за день, или за неделю, или за любой отрезок времени. Как долго вы будете проходить эти тридцать разделов, зависит от вас.

Следующий короткий раздел представляет собой анкету, в которой следует фиксировать свой прогресс. Вы можете также делать какие-то заметки на страницах с техниками и упражнениями, записывая свое продвижение.

## АНКЕТА

### Раздел 1. ПРОБА

- 1.1. Изучаем свой мозг
- 1.2. Узлы
- 1.3. Выбери картинку
- 1.4. Как обрести свободу
- 1.5. Как выкинуть меня с работы

### Раздел 2. ДАВАЙТЕ ПОЗНАКОМИМСЯ — РАЗОГРЕВ НОВОЙ ГРУППЫ

- 2.1. Это мой друг
- 2.2. Вавилонская башня
- 2.4. Загадки
- 2.4. Следуй за лидером
- 2.5. Истина и ложь

### Раздел 3. ПРОЯСНЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ – ВЫ УВЕРЕНЫ, ЧТО ХОТИТЕ СДЕЛАТЬ ИМЕННО ЭТО?

- 3.1. Компас
- 3.2. Карта препятствий
- 3.3. Вода в вине
- 3.4. Место назначения
- 3.5. Делу время, потехе час

### Раздел 4. ПРОВЕРКА ПРИВЫЧНЫХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ: РАЗНЫЕ ПОДХОДЫ К НАИЛУЧШЕМУ ПОНИМАНИЮ ПРОБЛЕМЫ

- 4.1. Ничего не делай
- 4.2. Вверх и вниз
- 4.3. Вокруг света
- 4.4. Отрезки времени
- 4.5. Подвергай все сомнению

### Раздел 5. БЛАГОПРИЯТНАЯ АТМОСФЕРА – ПОЗИТИВНОЕ МЫШЛЕНИЕ

- 5.1. Измененные состояния сознания
- 5.2. Да!
- 5.3. Энергетический круг
- 5.4. Загадка трактира
- 5.5. Поднимите меня

### Раздел 6. НОВЫЕ «КАК» – РАЗЛИЧНЫЕ СРЕЗЫ ПРОБЛЕМЫ

- 6.1. Совершенство
- 6.2. Переформулировка
- 6.3. Многогранность вешалки
- 6.4. Обливаем грязью
- 6.5. Спускайся вниз

### Раздел 7. РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ: ПОСТЕПЕННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

- 7.1. Уровневая цепочка
- 7.2. Машина и козы
- 7.3. Характеристики
- 7.4. Придумай историю
- 7.5. Рецепт творчества

### Раздел 8. ПРЕОБРАЖЕНИЕ – МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ ИЗМЕНЯЮТ ПРИРОДУ ПРОБЛЕМЫ

- 8.1. Проверка предположений
- 8.2. Искажение
- 8.3. Удачное совпадение
- 8.4. Разворот
- 8.5. Дело в размере

### Раздел 9. ЧИСТАЯ ЭНЕРГИЯ – ИНЪЕКЦИЯ «УХ-Х-Х!»

- 9.1. Ложка и веревка
- 9.2. Скачки
- 9.3. Примерь другую жизнь
- 9.4. Сядь ко мне на колени
- 9.5. Цепочка скрепок

### Раздел 10. ПОИСК ЗНАНИЙ – СОЗДАНИЕ ЛИЧНОЙ БАЗЫ ДАННЫХ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

- 10.1. Сломанная пластинка
- 10.2. Чувства и смыслы
- 10.3. Маленькая черная книжка
- 10.4. Все эти блестяшки
- 10.5. Программируемое мышление

### Раздел 11. ПОИСК РЕШЕНИЙ: ВЗГЛЯД С РАЗНЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ

- 11.1 Фантазия

- 11.2. Чей-то взгляд
- 11.3. Улыбнись
- 11.4. Метафора
- 11.5. Некогда читать

## **Раздел 12. УДАР МОЛНИИ — СТИМУЛ ПОЯВЛЕНИЯ НОВОЙ ОТПРАВНОЙ ТОЧКИ**

- 12.1. Случайное слово
- 12.2. Классный сайт
- 12.3. Найди предметы
- 12.4. Афоризмы
- 12.5. Великолепная ошибка

## **Раздел 13: ПОИСК В НЕОБЫЧНЫХ МЕСТАХ: ПРИОБРЕТЕНИЕ НАВЫКА ВИДЕТЬ НЕОЧЕВИДНОЕ**

- 13.1. Это ограбление
- 13.2. Взгляд изнутри
- 13.3. Злой гений
- 13.4. Школьное недоразумение
- 13.5. Морфология

## **Раздел 14. ПРОСТАЯ РАДОСТЬ — ДАВАЙТЕ ПОШУТИМ**

- 14.1. Переглядки
- 14.2. Это я, и я знаю
- 14.3. Переделка
- 14.4. Скачки с препятствиями
- 14.5. Великаны, маги, гномы

## **Раздел 15. РАЗБИЕНИЕ: КАК РАЗБИТЬ ПРОБЛЕМУ НА ЧАСТИ**

- 15.1. Компоненты
- 15.2. Замена
- 15.3. Разные взгляды
- 15.4. Я был здесь раньше
- 15.5. Дерево

## **Раздел 16. ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ: ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ ПОСРЕДСТВОМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРАВОГО ПОЛУШАРИЯ МОЗГА**

- 16.1. Включите музыку
- 16.2. Каракули Леонардо да Винчи
- 16.3. Коснись меня, почувствуй меня

- 16.4. Нарисуй это
- 16.5. Волшебная шкатулка

## **Раздел 17. ПРИРОДНЫЕ СВОЙСТВА: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИРОДЫ И НАУКИ В КАЧЕСТВЕ ИНСТРУМЕНТОВ**

- 17.1. Первопроходцы
- 17.2. Форма листа
- 17.3. Антигравитация
- 17.4. Фактор увлеченности
- 17.5. Только натуральное

## **Раздел 18. КАК РОЖДАЮТСЯ ВОСПОМИНАНИЯ: ТЕХНИКА ЗАПОМИНАНИЯ**

- 18.1. Крайности
- 18.2. Рассказ-цепочка
- 18.3. Музыкальный образ
- 18.4. Рифмуем числа
- 18.5. Материализация призраков

## **Раздел 19. НЕПРАВИЛЬНЫЙ ПЕРЕВОД: КАК ИЗВЛЕКАТЬ СВЕЖИЕ ИДЕИ ИЗ НЕДОРАЗУМЕНИЙ**

- 19.1. Глупости
- 19.2. Плащ и кинжал
- 19.3. Потеряно при переводе
- 19.4. Они нас опередили!
- 19.5. Собираем информацию

## **Раздел 20. ТВОРЧЕСКИЙ ПОДХОД: РАЗВИТИЕ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ПРИ ПОМОЩИ РАЗЛИЧНЫХ ФОРМ ОБЩЕНИЯ**

- 20.1. В темноте
- 20.2. Не сбейся со счета
- 20.3. Купи меня
- 20.4. День рождения вслепую
- 20.5. Конструкция из «Лего»

## **Раздел 21. СЯДЬ НА ТРАВКУ: КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ ОКРУЖАЮЩУЮ СРЕДУ**

- 21.1. Нечто совершенно необычное
- 21.2. Творчество на подсознательном уровне

- 21.3. Сходи в музей
- 21.4. Теория игры
- 21.5. Моментальные снимки

## **Раздел 22. ПРОСТРАНСТВЕННОЕ МЫШЛЕНИЕ. ТРЕНИРОВКА ПРАВОГО ПОЛУШАРИЯ МОЗГА**

- 22.1. Волшебный туннель
- 22.2. Наручники
- 22.3. Рисование
- 22.4. Строительство башни
- 22.5. Бумажные самолетики

## **Раздел 23. ТЕХНИКИ ОТБОРА: КАКАЯ ИДЕЯ ЛУЧШЕ**

- 23.1. Цена 100 фунтов
- 23.2. ССВО
- 23.3. Материальные вложения
- 23.4. Оценка основных параметров
- 23.5. Усложненная оценка основных параметров

## **Раздел 24. ИЗМЕНЕНИЕ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ – БОЛЬШЕ ЭНЕРГИИ И ВЕСЕЛЬЯ**

- 24.1. Вы – животное
- 24.2. Взрыв энергии
- 24.3. В квадрате
- 24.4. Волшебный ковер
- 24.5. Группа товарищей

## **Раздел 25. АДАПТАЦИЯ: ПОЛИРОВКА ИДЕЙ**

- 25.1. Вехи
- 25.2. Опасно!
- 25.3. Лошадиная задачка
- 25.4. Второе лучшее решение
- 25.5. Партнеры

## **Раздел 26. НАКОПЛЕНИЕ ЗНАНИЙ – ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ТЕХНИКИ СОЗДАНИЯ СОБСТВЕННОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ**

- 26.1. По ящику
- 26.2. Магия каталога

- 26.3. Дело и знание
- 26.4. Поиск фактов
- 26.5. Бумажный мусор

## **Раздел 27. ПРАВИЛА СПОКА – ЛОГИЧЕСКИЕ УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ ТРЕНИРОВКИ МОЗГА**

- 27.1. Запасной квадрат
- 27.2. Поймай контракт
- 27.3. И... и... и...
- 27.4. Правило правил
- 27.5. Блуждающий демон

## **Раздел 28. СДЕЛАЙ ЭТО СВЕРШИВШИМСЯ ФАКТОМ – ТЕХНИКИ, ОБЛЕГЧАЮЩИЕ ВНЕДРЕНИЕ НОВОГО ПРОЕКТА**

- 28.1. Планирование продаж
- 28.2. Планирование внедрения
- 28.3. Время сказок
- 28.4. Горячая десятка
- 28.5. Каракули

## **Раздел 29. КОМАНДНАЯ РАБОТА С ПРАВЫМ ПОЛУШАРИЕМ МОЗГА – ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УПРАЖНЕНИЯ**

- 29.1. Рисование под диктовку
- 29.2. Абстракционизм
- 29.3. Адский PR
- 29.4. Встряхнемся!
- 29.5. Шрифтомания

## **Раздел 30. МЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА – УПРАЖНЕНИЯ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ**

- 30.1. Говоря метафорически
- 30.2. Холистическое сознание
- 30.3. На грани
- 30.4. Ложная модель
- 30.5. Глубокая концентрация

# 3

## Курс

*Каждый раздел содержит упражнения, которые нужно выполнять сразу же после прочтения книги, и техники, которые можно использовать позже, вне зависимости от того, работаете ли вы самостоятельно или с другими людьми. Части, помеченные «упражнение/техника», можно выполнять сразу или позже.*

## РАЗДЕЛ 1

### Проба

В этом разделе мы приступим к развитию творческого мышления, используя упражнения/техники, способствующие генерации новых идей, заряжающие группу энергией и позволяющие рассматривать различные проблемы с разных точек зрения.

Выполняйте упражнения по мере прочтения книги. Отложив книгу, вы, возможно, никогда не вернетесь к этим заданиям. Прочтите техники. Сделайте пометки о том, как и когда вы собираетесь их использовать.

## 1.1 Упражнение/Техника: Изучаем свой мозг

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Бумага, доска и ручки.

**Частота:** Регулярно.

Возможно, эта техника — лучший способ научиться делать заметки или суммировать содержание в приемлемой для мозга форме. Существует много подобных техник, обычно называемых «познавательной картографией». Самый известный и простой вариант мозговой карты был разработан Тони Бьюзеном. Нарисуйте посередине листа бумаги или доски нечто, изображающее суть интересующего вас вопроса. От рисунка проведите ветки, которые представляют основные темы вопроса. От каждой ветки будут расходиться менее значительные темы.

Над каждой веткой напишите одно или два ключевых слова, объясняющие, что она означает. Например, одна ветка может быть «прибылью», разделяющейся на «расходы» и «доходы», «доходы» в свою очередь разделяются на «прямые» и «непрямые продажи», а «расходы» делятся на основные расходные статьи.

Постарайтесь сделать изображение системным. Начните с больших толстых линий в центре, постепенно переходя ко все более и более тонким. Можно использовать для каждой основной ветки свой цвет (и рисовать отходящие от них веточки тем же цветом).

**Обратная связь.** Не затягивайте процесс рисования карты. Цель — образная схема, а не произведение искусства. Важно, чтобы подписи содержали максимум информации и минимум слов.

**Результат.** Эта техника поможет вам усилить работу мозга. Обычный план не может похвастаться гибкостью и краткостью.

**Варианты.** Существует много разных способов рисования мозговых карт. Например, добавление цвета и образов облегчит запоминание.

Культура  
Техники  
Развитие личности  
Ментальная энергия  
Удовольствие



## 1.2 Техника: Узлы

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Три минуты.

**Материалы:** Пространство, необходимое для того, чтобы группа или команды могли образовать широкий круг.

**Частота:** Сколько потребуется.

Разделите группу на команды так, чтобы в каждой было четное число людей. Если количество участников нечетное, примите сами участие в упражнении. Идеальная численность команды — восемь человек, но можно работать и с группами из шести или десяти участников. Команда становится в круг. Каждый член группы берет за правую руку человека, стоящего напротив него. Затем каждый берет за левую руку своего соседа. Таким образом, команда завязывается в «узел». Задача состоит в том, чтобы развязать узел, не разрывая круга. При этом можно крутиться, но нельзя расцеплять руки.

**Обратная связь.** Это не представляет трудностей для четырех человек, несколько труднее для шести, еще сложнее для восьми, трудновато для десяти и практически невыполнимо для двенадцати. После этого числа наступает комбинаторный взрыв, означающий, что распутаться можно только в теории, но не на практике.

**Результат.** «Узлы» — это великолепная разминка, в которой движение совмещается с некоторой долей практического мышления и командного взаимодействия (обычно она сопровождается морем смеха и шума). Физический контакт и помощь друг другу выполняют роль «ледокола», но так как внимание играющих сосредоточено на руках, техника не предполагает глубокого знакомства членов команды друг с другом.

**Варианты.** Если есть время, то, образуя большие и маленькие группы, продемонстрируйте, насколько легче или тяжелее выполнить эту задачу. Иногда это упражнение бывает сложно провести в комнате для занятий, поэтому мы думаем,

что группу лучше вывести в более просторное помещение. Это даст возможность маневрировать и сделает упражнение более динамичным. Если группа вялая и медлительная, вам стоит подумать о том, чтобы вывести ее для выполнения задания на свежий воздух, чтобы таким образом противостоять духоте.

Культура	★
Техники	★
Развитие личности	★★★
Ментальная энергия	★★★★★
Удовольствие	★★★★★



### 1.3 Упражнение/Техника: Выбери картинку

**Подготовка:** Нет.

**Время:** От десяти до пятнадцати минут.

**Материалы:** Набор картинок, из которых нужно выбрать одну, или одна картинка, взятая наугад.

**Частота:** Сколько потребуется.

Упражнение «Выбери картинку» включает в себя выбор изображения с последующим подбором ассоциаций, связанных с ним. Затем ассоциации соединяются с интересующей вас проблемой способом, описанным во второй главе. Как могут ассоциации помочь в решении проблемы? Какой тип решения они заставят вас выбрать? Как вы можете изменить положение вещей в соответствии (или не в соответствии) с ассоциациями?

Выбор подходящих изображений требует некоторой подготовки. Вы должны выбирать изображения, не просто иллюстрирующие какое-то слово. Например, фотография пишущей машинки не будет стимулировать творческое мышление в такой степени, как сами слова «пишущая машинка». Но картинка, изображающая пишущую машинку и скучающего секретаря, уставившегося в пространство, вызовет в нашем воображении разнообразнейшие истории.

Самым простым источником картинок, необходимых для этой техники, является Интернет. Зайдите в какую-нибудь поисковую систему вроде Google ([www.google.com](http://www.google.com)) или Alta Vista ([www.altavista.com](http://www.altavista.com)). Кликните раздел картинок. Введите несколько подходящих слов. Затем выберите изображение, которое кажется вам интересным, богатым деталями и не связанным напрямую с проблемой.

**Обратная связь.** Эта техника одна из самых легких, если речь идет о генерировании идей при помощи большого количества ассоциаций.

**Результат:** Ассоциации, возникающие в результате работы с этой техникой, могут быть очень нестандартными. Они способствуют генерированию очень оригинальных идей.

**Варианты.** Если вы работаете с группой, попробуйте разделить ее на команды, и каждой команде дайте отдельное изображение. Можно использовать графические распечатки. Или же используйте одну картинку, дав возможность каждому члену группы найти свои ассоциации: запишите их на стенде или доске, а затем предложите группе поработать над ассоциациями и поискать идеи, которые могут возникнуть на их основе.

Подборку картинок также можно взять из энциклопедии (лучше электронной) или из каталога.

Культура	★
Техники	★★★★★
Развитие личности	★★★★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★★

## 1.4 Упражнение: Как обрести свободу

Подготовка: Нет.  
Время: Пять минут.  
Материалы: Нет.  
Частота: Один раз.

Решите небольшую задачку: вы заперты в камере. Это круглое помещение с крепкими, гладкими стенами высотой четыре метра, сама же камера — пять метров в диаметре. В середине помещения — отверстие десятисантиметровой глубины. На дне его лежит гладкий деревянный шарик, чуть меньше самого отверстия, но свободнодвигающийся в нем. Вы раздеты, и у вас ничего нет с собой. Вы получили три обычных разогнутых скрепки для бумаги. Вы сможете выйти из камеры, если вынете из ямки шарик. Что вы будете делать?

**Обратная связь.** Если вы не нашли решения, подумайте еще немного. Последняя попытка.

Как правило, считается, что раз мы получили какой-то предмет, то должно быть несколько способов его использования. К сожалению, это мнение ошибочно. Хотя бы потому, что даже если вам что-то дали, вы не обязательно сможете это использовать. Канцелярские скрепки не очень-то полезны в нашем случае. Тем не менее вы можете достать шарик. В конце концов, деревянные шарики плавучие, поэтому все, что вам нужно сделать, это залить в дыру что-нибудь жидкое: додумать конец задачи мы оставляем вашему воображению.

**Результат.** Иногда нужно использовать все что под рукой, чтобы решить проблему. То есть решение, основанное на применении заранее оговоренных средств, может быть верным. Наш пример демонстрирует, что иногда бывает полезно отбросить какие-то из уже имеющихся исходных данных и посмотреть, что еще доступно.

**Варианты.** Это упражнение не говорит о том, что вы всегда должны отвергать имеющиеся у вас инструменты, но оно

наводит на размышления о том, что еще может оказаться ценным. Постарайтесь применить этот подход к различным повседневным проблемам и ситуациям.

Культура	★
Техники	★
Развитие личности	★★★★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★★

## 1.5 Техника: Как выкинуть меня с работы

**Подготовка:** Доска.

**Время:** Десять минут

**Материалы:** Доска или блокнот для каждой команды; пространство, достаточное для того, чтобы разделить группу на команды.

**Частота:** Сколько потребуется.

Разделите группу на команды, каждая — по три — пять человек. Изолируйте каждую команду, насколько возможно, в одной комнате или поместив их в разные комнаты. Каждой команде дается пять минут на обдумывание темы «Как выкинуть меня с работы». Играющие не должны стесняться и ограничивать себя. Им нужно предложить как можно больше способов вашего увольнения. Высказав свои идеи, члены команд должны потратить еще одну минуту на то, чтобы выбрать, что именно они больше всего хотели бы реализовать. Снова соберите всю группу. Затем команды делятся своими идеями с остальными. Другие команды придумывают способы воплотить идею на практике.

**Обратная связь.** Когда команды соберутся вместе, запретите негативный комментарий — должны быть только позитивные предложения. Можно видоизменять идею, например, идея кого-то убить (непрактичная) может быть модифицирована в поиск способов, как снять человека с работы или перевести его в другое место.

**Результат.** Это упражнение направлено на развитие творческого мышления. Ища идеи, разрушающие устоявшееся положение вещей, его участники разбивают оковы, сдерживающие новаторство. Результатом станет куча невыполнимых идей, но мозг участников будет работать в свободном режиме, и, скорее всего, полезная идея появится на свет. Хотя это не является целью упражнения, это может произойти.

**Варианты.** Вы можете сделать упражнение еще более оригинальным, попросив каждого члена группы придумать

что-то свое, собрав затем всех для совместного обсуждения, однако это потребует дополнительных пяти минут. Можно выбрать для дальнейшей работы не одну, а пять идей, но опять-таки это займет больше времени. Если возможно, перенесите доску в комнату отдыха. Чем больше людей будет присутствовать, тем лучше.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## РАЗДЕЛ 2

### Давайте познакомимся — разогрев новой группы

Второй раздел посвящен развитию творческого мышления недавно сформированной группы. Группа может быть новой в буквальном смысле этого слова — например, сформированной специально для какого-то особого проекта — или просто впервые столкнувшейся с какой-либо творческой задачей. В таких обстоятельствах необходимо разбить барьеры, существующие между людьми, и зарядить группу энергией. Упражнения и техники второй части разработаны специально для этой цели. Вам не обязательно выполнять большинство техник сразу после прочтения главы, однако раздел содержит упражнения, предназначенные специально для того, чтобы заставить ваш мозг работать. Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив их выполнение на потом, вы, возможно, никогда их не сделаете. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, когда и где вы собираетесь их использовать. И точно решите, что на любом подходящем занятии примените их. Подобные техники предназначены для взламывания «льда» и наращивания энергии и могут применяться в любой группе, начиная с детского утренника и заканчивая заседанием правления.

## 2.1

### Техника:

### Это мой друг

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Одна минута на каждого члена команды.

**Материалы:** Небольшое пространство, обеспечивающее всем членам группы возможность видеть друг друга.

Лучше всего подойдут круглые или U-образные столы.

**Частота:** Сколько потребуется.

Каждый член группы поворачивается к соседу и представляет его остальным. У него 60 секунд на то, чтобы рассказать о своем соседе всей группе. Имя соседа должно быть точным, но все остальное может быть выдумкой. Если хотите, можете сначала дать группе пару минут на то, чтобы сочинить историю, или пусть каждый сочиняет свое представление, одновременно слушая коллег.

**Обратная связь.** Чем более причудливо представление, тем больше шансов запомнить имя человека, особенно если его повторяют во время упражнения несколько раз. Подойдите к заданию творчески, но помните о возможности конфуза.

**Результат.** Это упражнение — чистый «ледокол». Оно преследует сразу две цели. Необходимость представить кого-то по имени способствует запоминанию этого имени, особенно для представляющего человека; если характеристика достаточно необычна, то имя зацепится в памяти и у остальных. Упражнение также поможет снять первоначальную скованность: конечно, его участники говорят глупости, но без какого бы то ни было риска.

**Варианты.** Для того чтобы сделать это упражнение более эффективным и добавить увлекательности, вы можете установить разнообразные ограничения. Например, представление должно состоять не более чем из 10 утверждений относительно каждого человека и чтобы каждое занимало не более минуты. Другие участники могут стрелять из водяных или софтболовых пистолетов, если оратор запинаясь или превышает

лимит времени. Может случиться, что нечто сказанное окажется правдой — это также можно использовать как повод для того, чтобы обрызгать говорящего.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## 2.2

### Техника: Вавилонская башня

**Подготовка:** Купите маркеры и блокноты.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Два блокнота стандартного формата или А-4; два маркера для письма на висячих досках, достаточно просторное помещение для того, чтобы разместить участников. Кроме того, понадобятся столы и стулья.

**Частота:** Сколько потребуется.

Разделите группу на две одинаковые команды (не страшно, если в большой группе одна команда будет больше другой). Это упражнение — гонка на время. Все участники в двух командах пишут на листах бумаги свои имена. Затем все должны выстроиться таким образом, чтобы высота каждого соответствовала длине его имени, но в обратном порядке: сначала идут обладатели самых коротких имен, стоящие в полный рост, затем — длинных (им придется сесть или наклониться). Каждый держит в зубах лист бумаги с написанным на нем именем. Все листы должны быть видны спереди. При этом колени участников не должны касаться пола или напольного покрытия.

**Обратная связь.** Будьте готовы заново начать упражнение с командой, которая не полностью разберется с правилами. Большой группе для того, чтобы добиться необходимой высоты, понадобятся столы и стулья.

**Результат.** Это занятие вдохнет энергию в группу и поможет новой команде начать работать вместе.

**Варианты.** Если в группе меньше десяти человек, вы можете выполнить упражнение все вместе за произвольно установленное время. Очевидно, что успех зависит от числа участников: для девяти человек понадобится примерно одна минута. Можно снять занятие «полароидом» или другим фотоаппаратом, дающим моментальные снимки, хотя это и не обязательно.

Фотографии каждой команды послужат прекрасной темой для разговора во время перерывов на кофе, а отсканированные копии фотографий (или электронные картинки) могут использоваться после занятий для закрепления эффекта.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

### 2.3 Упражнение: Загадки

Подготовка: Нет.  
Время: Пять минут.  
Материалы: Нет.  
Частота: Один раз.

Хотя большая часть этого раздела состоит из техник, предлагаем вам упражнение — «зарядку для ума». Постарайтесь самостоятельно отгадать каждую из этих трех коротких загадок, прежде чем прочесть отгадки.

Какая игра (из четырех букв) начинается с английской буквы T, зародилась в Шотландии и происходит на открытом воздухе?

Панды вымирают, но у них есть совершенно уникальный для их вида способ выжить. Что это?

Почему в Германии так много великих композиторов?

**Обратная связь.** Не продвигайтесь дальше, пока не попытаетесь дать какой-нибудь ответ на каждую загадку.

Итак, последняя попытка.

Ответы следующие:

golf (начинается, как многие английские слова, с буквы T — the golf);

детеныши панды;

потому что они там родились.

Каждая из этих загадок строится на том, что уже известная вам информация предстает перед вами с неожиданной стороны. Когда вы с огорчением узнаете ответы (если не нашли их сами), подумайте минутку, что произошло.

**Результат.** Творческая личность, как правило, по-другому смотрит на мир или подходит к проблеме с необычной стороны. Эти загадки работают точно таким же образом. Разгадывая такой вид загадок, вы получите гораздо больше шансов

выступить с новыми творческими идеями. В каждом случае вы знали ответ, — непонятен был вопрос. Это подчеркивает необходимость точной постановки вопроса, когда вы изучаете проблему, над которой работаете.

Возьмите книгу с такого рода загадками и развивайте требуемый тип мышления. Вы также можете разгадывать криптографические кроссворды, основанные на том же принципе.

Культура	⊗
Техники	⊗
Развитие личности	⊗⊗⊗⊗
Ментальная энергия	⊗⊗
Удовольствие	⊗⊗⊗⊗

## 2.4

## Техника:

## Следуй за лидером

**Подготовка:** Два листа с именами участников. На одном они записаны в случайном, не алфавитном порядке, и пронумерованы сверху донизу. Другой разделен на отдельные полоски с именами, пронумерованными так же, как и в первом листе.

**Время:** Пять минут и более.

**Материалы:** Бумага, свободная комната для размещения участников.

**Частота:** Сколько потребуется.

Прежде всего убедитесь, что в ваших списках есть все присутствующие, не раскрывая, кто есть кто. Во время упражнения никто не должен носить бейджиков или называть свое имя. Дайте каждому участнику группы полоску бумаги с чьим-нибудь именем. Цель упражнения в том, чтобы команда построилась в шеренгу по номерам в соответствии с вашим списком (основываясь на номерах, указанных на полосках, — ваш список не должен быть на виду). Твердо запомните, что никто никоим образом не должен заранее называть свое имя.

**Обратная связь.** Участники должны выполнить два требования: расположить имена в правильном порядке и соотнести имена с их носителями. Узнайте, как команда принимала решение — были ли какие-то споры, или люди сразу же принялись за выполнение упражнения? Была ли это согласованная тактика? Насколько эффективной она оказалась?

**Результат.** Это упражнение лучше всего работает с большим числом участников. Чем меньше группа знает друг друга, тем более эффективным оно будет. Если все знают имена друг друга, результата не будет. Выполняя это упражнение, все познакомятся, и, по крайней мере, каждый запомнит хотя бы одно имя. Но если каждый будет выкрикивать имя на своей полоске, получится полный хаос.

**Варианты.** Лучше всего, если это упражнение будет выполнять вся группа целиком. Но если группа очень большая,



можно разделить на команды. Помните, что реальный состав участников любого мероприятия может отличаться от вашего списка. Переработка нескольких списков значительно усложнит подготовку к упражнению. Можно закончить упражнение, назвав по порядку имена участников: это поможет запомнить имена, кроме того, вы убедитесь в том, что группа успешно выполнила задание.

Культура	★
Техники	★
Развитие личности	★★
Ментальная энергия	★★★
Удовольствие	★★★★

## 2.5

### Техника: Истина и ложь

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Комната, в которой вы собираетесь.

**Частота:** Сколько требуется.

Каждому участнику дается пара минут для подготовки. Все должны записать три факта о самих себе, два из которых ложь, а один — правда.

Попросите каждого немного рассказать о себе. Сначала спрашиваемый должен назвать свое имя, а потом изложить первый факт. Затем повторить свое имя и сказать второй факт. И, наконец, еще раз повторить имя и объявить третий факт. Остальная часть команды должна решить, какой из трех фактов — правда. Затем вы спрашиваете, кто во что поверил, а потом открываете правду (проверить можно путем поднятия рук). Повторите эту процедуру с каждым участником. Каждый человек должен вести счет своим попаданиям и промахам.

**Обратная связь.** Повторение имени перед тем, как огласить факты, усиливает его запоминаемость гораздо больше, чем вы можете себе представить. Очень легко забыть чье-то имя, но только не в том случае, когда его быстро и последовательно повторяют три раза. Кроме того, мы обнаружили, что необходимость сделать истинный факт неправдоподобным делает упражнение значительно веселее.

**Результат.** Это мероприятие поможет членам группы лучше запомнить имена друг друга. Оно также выделяет каждого участника группы, подчеркивает его индивидуальность.

**Варианты.** Упражнение можно выполнять парами: каждый член пары представляет своего партнера. В этом случае не нужно излагать правдивые и ложные факты. Попросите каждого огласить весь набор невероятных сведений о партнере, а

затем выберите двух лучших «лжецов». Это упражнение увеличит знания участников друг о друге.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

### РАЗДЕЛ 3

#### Прояснение проблемы — вы уверены, что хотите сделать именно это?

Когда пытаешься найти творческое решение проблемы, особенно важно иметь ясное представление о том, в чем она состоит. Иначе существует реальная опасность решить ложную проблему, т.е. сделать бесполезную работу. Техники, проясняющие суть проблемы, помогут вам убедиться, что вы не подменяете ее — иначе вы неизбежно застрянете на решении подлинной проблемы.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив книгу, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, когда и где вы собираетесь их использовать. И решите для себя, что на первом же подходящем занятии обязательно их примените.

Так как одна из ключевых целей упражнений этого раздела — разделение творческого усилия на отдельные этапы, мы рекомендуем вам прочитать несколько коротких рассказов. Мы выбрали рассказы Герберта Уэллса: несмотря на то что они были написаны столетие назад, эти рассказы могут послужить замечательным стимулом, вдохновляющим на новые оригинальные идеи.

Почитайте художественную литературу, в особенности научную фантастику: это позволяет взглянуть на мир другими глазами и способствует развитию творческого мышления. Не отказывайтесь только потому, что «это всего лишь фантастика» — ее ценность огромна.

### 3.1 Упражнение/Техника: Компас

**Подготовка:** Базовая формулировка вашей проблемы.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

«Компас» – это техника, определяющая направление движения, она используется для вскрытия подлинных проблем, затуманенных неточными определениями. Для того чтобы выполнить эту работу, вам нужно найти точную формулировку проблемы: лучше всего, если один из членов группы представит ее в форме «как...». Тогда вы можете спросить: «Зачем/почему?», что очень важно.

Возьмите в качестве отправной точки вопрос «Зачем/почему?». Другими словами, «Почему это проблема?» или «Почему вы так считаете?». Запишите любой ответ на этот вопрос, а затем исследуйте сам ответ, снова спрашивая «зачем?». И так далее. Продолжайте до тех пор, пока вы не зайдете в тупик или пока вопрос не станет совершенно глупым. Например, моя проблема состоит в том, что мне нужно написать эту книгу быстрее. Зачем? Потому что я не хочу тратить на нее слишком много времени. Почему? Потому что я хочу проводить больше времени с семьей. Так можно продолжать еще некоторое время.

Вы обнаружите, что ответы на вопросы могут быть превращены в формулировку проблемы при помощи слова «как». Некоторые из этих определений окажутся более плодотворной областью исследования, чем первоначальная проблема. Примените эту технику для решения проблемы «Как стать творческой личностью?».

**Обратная связь.** Это упражнение кажется очень простым, и так оно и есть. Однако нельзя сказать, что поэтому техника бесполезна. Мы можем взглянуть на проблему в целом и разрешить ее простым перефразированием сути дела, так что потраченное на занятие время принесет немалую пользу.

**Результат.** Это очень эффективный способ выявления новых вопросов и новых путей решения проблемы. Вы обнару-

жите, что чем больше вы используете эту технику, тем лучше вам удастся задавать все новые «почему», которые звучат не так монотонно.

**Варианты.** Это упражнение может проводиться как на одном, так и на нескольких занятиях.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

### 3.2 Техника: Карта препятствий

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Переносные доски (лучше всего три).

**Частота:** Сколько потребуется.

Поставьте в ряд три переносных доски или прикрепите на стене три листа бумаги. Обрисуйте вашу цель. Кратко запишите, чего вы хотите достичь, и что будет после того, как вы преуспеее. Если вы занимаетесь производством чего-либо, это могут быть характеристики нового продукта или удачные сделки. Если вы работаете над решением проблемы, это может быть мир, в котором подобной проблемы уже не существует. Конечный результат должен быть записан на крайней правой доске.

Затем на левой крайней доске опишите текущее состояние проблемы. Используя те же параметры, что и при постановке цели, определите свое нынешнее положение. На что похож этот мир?

В середине напишите список того, что препятствует достижению цели. Некоторые препятствия являются повторением или переформулировкой вашей стартовой позиции — именно она часто бывает основным препятствием.

Суть большей части препятствий, которые вы перечислите, может быть сформулирована в виде вопросов, начинающихся с «как». Эта альтернативная форма постановки проблемы поможет вам решить ее.

**Обратная связь.** Не поддавайтесь искушению перепрыгнуть препятствие. Трудно держать в голове все одновременно. Запись на бумаге даст возможность упорядочить информацию, что значительно упростит задачу. Кроме того, в группе могут быть люди, обладающие собственной точкой зрения на то, куда вы идете, или даже, из чего исходите. Это важно учитывать.

**Результат:** Вы, вероятно, заметили, что у вас возникает гораздо больше вопросов «как», чем можно использовать.

Очень часто в процессе творчества у вас возникает больше оригинальных идей, чем нужно, и вы используете только их некоторую часть. Это не проблема, это природа «чудовища».

**Варианты.** Способы составления «карты препятствий» могут быть очень разнообразными. Попробуйте узнать мнение всех членов группы или дайте каждому возможность сначала поработать независимо. Но в любом случае не пытайтесь избежать написания всех трех частей.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆

### 3.3 Упражнение: Вода в вине

Подготовка: Нет.  
Время: Пять минут.  
Материалы: Нет.  
Частота: Один раз.

В этом маленьком упражнении, развивающем мышление, главное — не решение задачи, а жидкость. У меня две бутылки: в одной находится вода, а в другой вино. Я наливаю немного вина в бутылку с водой. А затем из бутылки с водой выливаю столько же в бутылку с вином. В результате в вине оказывается столько же воды, сколько вина в воде. При каких условиях это возможно? (Вы можете выбрать более одного ответа.):

- Бутылки одинакового размера.
- Вода и вино полностью смешались после того, как вино перелили в бутылку с водой.
- Вино и вода полностью смешались после того, как воду перелили в бутылку с вином.
- Вино той же плотности, что и вода.
- Вода и вино пропали
- ...или невозможно быть уверенным в том, что воды в вине столько же, сколько вина в воде.

**Обратная связь.** Не продвигайтесь дальше, пока не попытаетесь дать какой-нибудь ответ.

У вас есть последняя попытка.

На самом деле ни одно из этих условий не является решающим. Вина с водой ровно столько же, сколько и воды с вином. Подумайте об этом так: в конце процесса бутылка вина содержит то же количество жидкости, что и вначале, потому что в нее добавили столько же воды, сколько взяли вина.

**Результат.** Заметьте: форма вопроса может отвлечь вас от истинных фактов, даже если вы найдете правильный ответ. Например, вы наверняка задумывались над частичным смешением воды и вина. Иногда переформулировка вопроса просто необходима для получения знаний и творческого решения проблемы.

**Варианты.** Найдите несколько реальных проблем, с которыми вы имеете дело, и подумайте, что вы знаете о вопросе, на который нужно ответить.

Культура	★
Техники	★
Развитие личности	★★★★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★★

### 3.4 Техника: Место назначения

**Подготовка:** Нет.  
**Время:** Пять минут.  
**Материалы:** Нет.  
**Частота:** Сколько потребуется.

Лучшее представление проблемы (или требуемой идеи) — это обычно формулировка, начинающаяся с «как...». Такая формулировка напоминает нам место назначения. Это похоже на путешествие из пункта А в пункт Б. Часто проблема состоит в том, что вы не знаете, как туда добраться, но уверены, что пункт Б — именно то, что вам нужно. Эта техника даст возможность исследовать этот вопрос.

Фактически «техника» — это слишком сильно сказано. «Место назначения» — это просто попытка выяснить, действительно ли вам нужно добраться в свое «как» или вас устроит, или даже окажется лучше, другой пункт назначения.

Некоторые техники этой книги предполагают формулировку сразу нескольких «как». Если у вас есть время, можете поработать над этим. Но независимо от того, будете делать вы это или нет, подумайте над любой возникшей у вас альтернативной формулировкой проблемы. Всегда существует искушение ухватиться за первоначальную формулировку вопроса, потому что она «единственно верная». Найдите минутку, чтобы составить полный список вопросов «как...». Есть ли среди них формулировка, отображающая проблему лучше, чем первоначальная? Если есть, переключайтесь на нее. Если нет, оставайтесь с прежней.

**Обратная связь.** Мы назвали это упражнение «техникой» потому, что оно является переходным этапом в творческом процессе и его легко упустить из виду. Однако труд, вложенный вами в разработку альтернативных взглядов на проблему, обесценится, если вы всегда будете считать свое первоначальное определение проблемы подлинным, а все остальные второстепенными.

**Результат.** Наш опыт дает основания предполагать, что вы отбросите первоначальное определение проблемы

до того, как истечет половина выделенного на раздумья времени.

**Варианты.** Можно выбрать альтернативную формулировку путем дискуссии, но каждое мнение должно быть аргументировано. Если это представляет для вас трудность, попробуйте использовать одну из предложенных техник. (См. Раздел 23.)

Культура	+
Техники	+++
Развитие личности	++
Ментальная энергия	+
Удовольствие	+

### 3.5 Упражнение/Техника: Делу время, потехе час

**Подготовка:** Нет.  
**Время:** Пять минут.  
**Материалы:** Блокнот.  
**Частота:** Один раз.

Все мы бывали в следующей ситуации: нужно провести презентацию/написать статью/сдать экзамен. Времени мало, а количество информации, которую вы должны усвоить и превратить в знание, огромно. Поэтому вы сидите и работаете до глубокой ночи, еле размыкая веки, пьете кофе, чтобы не заснуть, хотя помогает это плохо.

К сожалению, самое печальное состоит в том, что это не самый лучший способ усвоения информации. Но даже то немногое, что вам удалось усвоить, по прошествии некоторого времени станет еще меньше, в то время как процесс заучивания, разделенный на этапы, отделенные друг от друга короткими перерывами, обеспечил бы усвоение большего количества информации. Не существует установленной длины каждого отрезка активности, но обычно они равны пятнадцати минутам — часу, с пятиминутным перерывом, нужным для того, чтобы снять усталость и уложить материал в голову.

В течение нескольких минут, отведенных на это упражнение, вам не придется собирать информацию. Вместо этого возьмите стоящую перед вами задачу (или придумайте любую другую для упражнения) и разработайте расписание работы и перерывов. Используйте его, когда действительно будете решать эту проблему.

**Обратная связь.** Всегда существует искушение ничего не менять, если все идет прекрасно. Это может работать, когда дело касается производства, но совершенно неприемлемо, если ваша цель — изучение и усвоение информации. Как бы хорошо ни шло дело, от короткого отдыха ваша память лишь выиграет.

Во время каждого перерыва необходимо заняться чем-то совершенно другим, используя мозг для новой деятельности. В хорошую безветренную погоду лучше всего выйти на свежий воздух.

**Результат.** Разделение дела на отдельные этапы имеет большой смысл, но человеку свойственно приковывать себя к делу и работать до упора, особенно если он находится под давлением. Именно давление часто является причиной сжатого расписания, в котором нет места отдыху. Но все же пересмотрите стиль работы, чтобы улучшить запоминание и увеличить свои знания.

**Варианты.** Пробуйте делить работу на отрезки разной величины, чтобы определить, какой из них будет для вас самым подходящим. Человек склонен использовать как можно более длинные отрезки, потому что это кажется более эффективным. Но это совсем не так.

Культура	★★★★
Техника	★★
Развитие личности	★★★★
Ментальная энергия	★★★
Удовольствие	★★

**РАЗДЕЛ 4:****Проверка привычных представлений:  
разные подходы к наилучшему  
пониманию проблемы**

Сложившиеся представления часто в большой степени блокируют творческое мышление. У всех нас есть собственные представления о том, как идут дела, каким образом мы делаем дела, и как это следует делать. Практически всегда каждое или даже все такие представления должны проверяться — это основа творчества. В техниках этого раздела мы будем подвергать сомнению стереотипы для того, чтобы получить лучшее понимание проблемы.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив книгу, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, когда и где вы собираетесь их использовать. И точно решите, что на следующем подходящем занятии примените их.

**4.1****Упражнение/Техника:  
Ничего не делай**

Подготовка: Нет.

Время: Пять минут.

Материалы: Нет.

Частота: Сколько потребуется.

Основное предположение, из которого мы исходим, когда ищем решение проблемы, состоит в том, что нужно *что-то делать*. Но что произойдет, если вы не станете делать ничего?

Сложность принятия такого решения состоит в том, что мы склонны разделять идею о необходимости хоть каких-нибудь действий. Это приводит к тому, что мы считаем вариант «ничего не делай» совершенно неприемлемым. А это, в свою очередь, ведет к увеличению трудностей, с которыми мы столкнемся, если ничего не будем делать.

Остановитесь и немного подумайте. Если вы в группе, найдите минутку и обсудите, что действительно может произойти, если ничего не делать?

Предположим, что вы хотите, чтобы ваша проблема все-таки решилась. Это приводит к двум выводам. Во-первых, вы будете знать о том, какие выгоды принесет решение проблемы. Во-вторых, вы найдете несколько альтернативных проблем, нуждающихся в решении путем обсуждения трудностей, которые возникли бы в результате ничегонеделания.

Предположим, что ваша проблема: сделать так, чтобы некая производственная линия стала в следующем году более прибыльной, чем в прошлом, и обсуждение ситуации «ничего не надо делать» выявило, что подходят к концу налоговые льготы. Альтернативная проблема состоит в том, чтобы продлить или изменить срок налоговых льгот.

**Обратная связь.** Если вы не использовали ни одну из представленных в курсе техник для формулировки стоящей перед вами проблемы при помощи «как...», то вы можете использовать эту. Выполните ее как упражнение. Выберите самую громкую проблему из тех, что обсуждаются в новостях, и потратьте одну или две минуты на то, чтобы выписать, что случилось бы, если бы ответом на нее было ничегонеделание.



**Варианты.** Это упражнение можно выполнять как индивидуально, так и в группе в форме дискуссии, по электронной почте, факсу или в письме. Изложите всем заинтересованным сторонам свое понимание проблемы и попросите их дать в ответ собственный анализ результатов ничегонеделания.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## 4.2

### Техника: Вверх и вниз

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

При формулировке проблемы совершенно естественно иметь свою точку зрения. Эта техника предполагает, что вы потратите несколько минут, смотря со своего места то вверх, то вниз. Если вы стоите во главе компании, загляните в ее середину, а потом еще ниже, до самого основания.

Сначала взгляните наверх. Поставьте себя на место главного администратора. Что он считает основной проблемой, препятствующей успеху или внедрению нового продукта? Прежде всего попытайтесь сформулировать проблему с его точки зрения, а потом потратьте минуту на размышления о влиянии и требованиях этого выдающегося человека и попробуйте снова.

Теперь взгляните вниз. Что счел бы проблемой самый мелкий сотрудник компании? Как бы он посмотрел на проблему, затрагивающую его самого и его мир? Используйте эти два взгляда для постановки разных вопросов «как».

**Обратная связь.** Изучение столь различных уровней может создать очень разные видения проблемы. Старайтесь думать как реальный человек, а не пародия на него. Высокий руководитель заботится не только о прибыльности компании (хотя это важно). Мелкий работник думает не только о зарплате и условиях работы. Примените более широкий подход.

**Результат.** Эта техника может использоваться для поиска новых решений, но особенно она подходит для постановки правильных вопросов, потому что когда нужно определить правильное направление работы, разные точки зрения важны так же, как и ваша собственная. Самые разные обстоятельства и нужды, лежащие в основе разных позиций, объединяются, что создает более полное, целостное отображение проблемы.

**Варианты.** Можно поговорить и с реальными людьми, но представитель руководства может не найти для этого времени, а для работника низшего звена может оказаться затруднительным представить требуемую информацию.

Попытайтесь разделить команду на две. Каждая половина представляет одну из точек зрения, потратив несколько минут на ее обдумывание. Затем дайте им возможность поделиться своими идеями, имитируя заседание. Приготовьтесь к тому, чтобы, если нужно, встать на предложенные позиции и опровергнуть все, что покажется неубедительным.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

### 4.3

### Упражнение: Вокруг света

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Один раз.

Это упражнение на творческое мышление. Не пропускайте его, даже если вы не любите загадки и логические задачи. Упражнение не всегда приятно, но мы ведь в первую очередь хотим получить результат, а не удовольствие от упражнений.

Представьте себе, что у вас есть очень длинная веревка. Эта веревка именно такой длины, что ею можно охватить Землю по экватору. А теперь представьте, что мы добавили к ее длине еще три метра и должны равномерно поднять ее над поверхностью планеты.

Подумайте, какого размера должен быть зазор между веревкой и поверхностью земли, чтобы это можно было осуществить. Не пытайтесь это сделать, просто подумайте. Возьмите дополнительную пару минут, чтобы подумать о том, как бы вы это делали и насколько веревка поднялась бы над землей.

**Обратная связь.** Если вы еще не решили вышеприведенную задачу, сделайте это сейчас. Не читайте дальше.

Последняя попытка подумать над ответом.

Обычно думают, что веревка поднимается на очень малое расстояние от поверхности — возможно, на миллиметр или меньше — потому что эти три метра нужно разделить на 40 000 километров окружности Земли. К сожалению, круги работают не так. Окружность всегда равна  $2\pi r$  — грубо говоря, шести радиусам. Следовательно, радиус становится  $C/6$ , где  $C$  — это окружность. После увеличения длины веревки радиус становится  $(C + 3)/6$ , или  $(C/6) + (3/6)$  — другими словами, радиус увеличился приблизительно на  $3/6$ , т. е. на полметра. Намного больше, чем вы могли предположить.

**Результат.** Наша инстинктивная реакция на проблему основывается на чувствах. Иногда это очень ценно. Сложные

или неясные проблемы часто не поддаются детальному анализу. Однако важно помнить, что здравый смысл может сбить вас с толку: будьте готовы его проверить.

**Варианты.** Пойщите другие возможности проверить свою интуицию.

Культура	★
Техники	★
Развитие личности	★★★★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★★

## 4.4

### Техника: Отрезки времени

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

Взгляните на некую проблемную сферу. Рассмотрите в связи с ней каждый из следующих отрезков времени: одну минуту, один день, одну неделю, один месяц, один год. Что может произойти важного за этот период? Как за это время изменится проблема? О чем нужно подумать в разные временные отрезки? Какие новые обстоятельства появятся? Сформулировали бы вы свою проблему по-другому, если бы каждый из этих периодов был бы последним сроком выполнения задуманного или решения проблемы? Стали бы вы по-другому формулировать вопрос «как?». А если бы это был не последний срок, то какие соображения были бы у вас на проблему в эти периоды?

**Обратная связь.** О временных периодах можно легко сделать предположения, не имеющие ценности или, по крайней мере, не самые необходимые. Эта техника побуждает вас проверить свое чувство времени и выяснить, как время повлияет на план ваших действий. Последних сроков может и не быть, но предположение о них может улучшить понимание происходящего. Судьбоносные 80% решения часто принимаются в течение очень небольшого отрезка времени, а остальное время уходит на доработку последних деталей. Иногда (например, если речь идет об организации службы безопасности на атомной электростанции) частности имеют решающее значение, но чаще они не относятся к делу.

**Результат.** Эта техника не предлагает готовых решений и даже не предлагает формулировок проблемы. Но зато вы поймете, в какой области лежит проблема, что жизненно важно (особенно в связи с комплексом проблем) для того, чтобы прийти к ее правильной формулировке и практическому творческому решению.

**Варианты.** Вы можете изменить величину отрезков применительно к стоящей перед вами проблеме, если точно известен ее «последний срок», даже если цель не до конца ясна. Однако все равно убедитесь в том, что учтены несколько самых разных отрезков времени. Группу можно разделить и дать каждой команде свой временной отрезок – это сделает обсуждение более живым, и дебаты относительно важности разных временных периодов будут более эффективными.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## 4.5

### Упражнение: Подвергай все сомнению

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Экономический журнал или научно-техническое издание.

**Частота:** Один раз.

Возьмите номер экономического журнала или книгу, освещающую вашу сферу деятельности. Если у вас нет чего-то подходящего, то годится и статья из газеты, но лучше если она будет из области ваших профессиональных интересов. А теперь потратьте пять минут на ее оценку. Вы не интересуетесь ее содержанием как таковым. Вы ищете предположения: предположения, сделанные автором, предположения, которые сделали бы и вы, читая этот отрывок (если это книга, возьмите первые несколько страниц второй главы).

Что произойдет, если все эти предположения окажутся неверны? Если что-то одно будет неверным? Как узнать, правильны ли они?

**Обратная связь.** Это упражнение нацелено на формирование самостоятельного мышления. Все мы постоянно делаем предположения. Это может иногда блокировать накопление знания и, безусловно, препятствует творчеству. Если бы мы остановились на предположении о том, что Солнце (и все остальное) вертится вокруг Земли, то не смогли бы сделать множества научных открытий в области астрофизики и теологии. Наша способность мыслить творчески разрушается предположениями, которые далеко не всегда верны.

**Результат.** Когда вы способны правильно оценить свои и чужие предположения, легче предпринять правильные действия. Это не значит, что вы должны всегда игнорировать все предположения, но, сделав это упражнение, вы сможете действовать с сознательной осведомленностью.

**Варианты.** Оценка различных предположений может стать увлекательной игрой при прослушивании речей (особенно политических) и чтении газет. Оттачивайте свои критические способности (критика — хороший способ пережить скучное выступление).

Культура	☆☆☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## РАЗДЕЛ 5

### Благоприятная атмосфера — позитивное мышление

Для творчества жизненно важно конструктивное мышление. В этой области действует механизм самосбывающихся пророчеств. Если вы верите, что вы — творческая личность, вы ею будете. Если убеждены, что нет, то не будете. Так происходит потому, что те, кто убеждены, что они не творческие люди, подавляют свои идеи, боясь показаться глупыми. В конце концов, они знают, что они не гении. Дальше — больше, группа с негативной ориентацией склонна гасить, а не поддерживать и возвращать идеи. Однако будьте осторожны. Техника вроде «Да!» может сделать скептически настроенную группу еще более консервативной.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив это на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы можете их использовать. И твердо решите, что примените их на первом же подходящем занятии.

## 5.1 Упражнение/Техника: Измененные состояния сознания

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Один раз.

Сядьте на удобный стул. Закройте глаза. Вспомните время, когда вы были участником очень успешного предприятия, когда все шло хорошо, когда вы чувствовали себя уверенно, расслабленно и спокойно. Насколько возможно, погрузитесь в это воспоминание. Максимально восстановите ситуацию: все образы, звуки, запахи и ощущения, которые вы переживали.

Когда вы вспомните все самое приятное, выберите особую комбинацию чувств и ощущений, которые могут стать ключом к импульсу, побуждающему вспомнить как можно больше деталей. Если есть только одна вещь, которая может как можно быстрее вернуть вас к этому воспоминанию, то что это такое?

А сейчас встаньте со стула, немного пройдите, а затем используя ключ, восстановите воспоминание.

**Обратная связь.** Эта техника основывается на подходе, который психолог Михал Чиксентмихайи называет «потоком». Этот подход применяется многими знаменитыми атлетами, нуждающимися в максимизации своих способностей в определенное время. Это упражнение — способ вызвать как можно более полно предыдущее состояние сознания, что в свою очередь приведет текущее состояние в подобное положение. Это манипуляция сознанием на самом простейшем уровне.

**Результат.** Используя ключевое воспоминание для восстановления того состояния сознания, когда вы были уверены, хладнокровны и успешны, вы можете ввести себя в похожее состояние в настоящем. Само осознание такой уверенности даст вам хороший шанс преуспеть.

**Варианты.** Когда вы сделаете основное упражнение, попробуйте использовать «ключ», чтобы вернуться в состояние

сосредоточенности. Вначале будет сложно быстро управлять этим состоянием из-за рассеянности внимания, но, потренировавшись, вы сможете входить в него практически мгновенно.

Культура	⊗
Техники	⊗
Развитие личности	⊗⊗⊗⊗
Ментальная энергия	⊗⊗⊗
Удовольствие	⊗⊗

## 5.2 Техника: Да!

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Одна минута.

**Материалы:** Достаточно свободного места для того, чтобы все участники могли встать в круг.

**Частота:** Сколько потребуется (но не слишком часто).

Пусть участники встанут в круг, держась за руки. Попросите всех присесть. Объясните, что сейчас все должны начать ритмично повторять «да», «да», «да», с каждым разом немного повышая голос и приподнимаясь, пока, наконец, вся группа не подпрыгнет с криком «ДА!»

**Обратная связь.** Объясните, что, возможно, во время этого упражнения многие будут чувствовать себя глупо — и это совсем неплохо. По двум причинам. Первая состоит в том, что мы часто чувствуем себя глупо, когда выступаем с новыми идеями или оригинальной мыслью. А раз вы хотите, чтобы они были оригинальными и новаторскими, нужно преодолеть боязнь показаться дураком. Помогает практика — этот учебник глупости. Второе основание для выполнения этого упражнения — в том, чтобы заставить группу мыслить позитивно. Даже если участники чувствуют себя смешными, они загорятся и испытывают чувство единения.

**Результат.** Важно, чтобы вы получили обратную связь, обосновав это упражнение, так как некоторые участники (в особенности из таких скупых на чувства культур, как британская) отнесутся к нему отрицательно или же встретят в штыки все положительные результаты. Создав такую связь, вы сможете поддержать воодушевление группы, предупредив спад, потенциального убийцу творчества, и сделаете людей ближе друг к другу.

**Варианты.** Есть хороший прием, заключающийся в повторении упражнения после установления обратной связи. Зная о научном обосновании, стоящем за тем, что они делают, участники положительно отнесутся к упражнению и извлекут

из него больше пользы. Если позволяет время, мы настоятельно рекомендуем этот прием (в конце концов, это упражнение не займет много времени).

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆

## 5.3

## Техника:

Энергетический круг

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Пространство для построения группы в круг.

**Частота:** Один раз с каждой группой.

Пусть группа встанет в круг. Объясните участникам, что многие убеждены, что через каждое человеческое тело проходит энергетический поток; китайцы называют его «ци», японцы «ка». А вы встали в круг для того, чтобы выпустить энергетический шар.

Представьте, что у вас в руках энергетический шар, и пустите его в человека, стоящего слева от вас. Объясните, что каждый может добавить или взять энергии, а когда сочтет нужным, передать шар другому. Как только шар пройдет через весь круг, предупредите, что сейчас вы будете изменять форму или консистенцию энергии — она может быть квадратной, жидкой, твердой и т. д. Вы даже можете не просто передавать ее, а бросать. Затем идите по кругу, посылая энергию и хлопая в ладоши — хлопните и посылайте. Постарайтесь делать это все быстрее и быстрее. Затем посылайте, хлопайте и кричите (что-нибудь громкое и короткое). Хлопните и пошлите каждому энергию.

**Обратная связь.** Это упражнение не очень хорошо работает с маленькими группами, так что постарайтесь собрать, по крайней мере, восемь или десять человек. Если ваша группа меньше и ее члены уже знают друг друга, они могут быть готовы выполнить это упражнение сразу же. Кроме того, так же как и на предыдущих занятиях, нужно позаботиться о том, чтобы воодушевить равнодушных членов группы, отвергающих такого рода техники; будут они действовать искренне или нет, не важно, техника все равно сработает. Часто лучше бывает закончить занятие, если участники устали: они уже увидели пользу творческих техник.

**Результат.** Для выполнения этого упражнения нужно встать в круг, это сплачивает и заряжает энергией. Результатом упражнения станет как сплоченность группы, так и повышение энергетического уровня каждого из участников.

**Варианты.** Есть несколько вариантов этого упражнения, включая описанный. Первоначально это было упражнение тайчи, состоящее в направлении шара ци. Потом оно обросло добавлениями. Вы можете добавить все что угодно, это зависит только от вашего воображения. Если вы или члены вашей группы недолюбливаете восточную философию, то можете просто кидать воображаемый шар. Вы все равно можете менять его форму и консистенцию.

Культура

Техники

Развитие личности

Ментальная энергия

Удовольствие

☆☆

☆☆

☆☆

☆☆☆☆

☆☆



## 5.4

### Упражнение: Загадка трактира

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Один раз.

Существует проблема тренировки мышления. В отличие от некоторых проблем, приведенных в этой книге, ее можно разрешить с помощью логики, но решение не всегда очевидно.

Каждый день я прихожу на местную станцию метро и стою между платформами Истбаунд и Вестбаунд. На ту и другую платформу поезда приходят каждые десять минут. Я сажусь на любой поезд, пришедший первым, еду до первой остановки и выхожу. Затем я иду обедать в расположенный неподалеку трактир. Однако чаще я хожу в «Вина» (рядом со станцией Вестбаунд), а не в «Голову королевы» (трактир около станции Истбаунд). Я заметил, что в этот трактир я хожу в среднем раз в две недели. Почему?

**Обратная связь.** Если вы еще не нашли ответ, постарайтесь сделать это. Не читайте дальше.

Последняя попытка дать ответ.

И на Истбаунд, и на Вестбаунд поезда приходят каждые десять минут. Но получается так, что на Вестбаунд поезда приходят на минуту раньше, чем на Истбаунд. Поэтому только в одном случае из десяти следующий поезд на Истбаунд приходит раньше. Я, в свою очередь, сажусь в поезд на станции Истбаунд один раз из десяти, или раз в две рабочих недели.

**Результат.** Эта задачка кажется очень простой, когда ее объяснят. Но она требует и творческого мышления, и знаний. Такое упражнение — ценный урок, объясняющий механизмы формирования знания и необходимость изучить проблемную область, прежде чем принимать решения.

**Варианты.** Ищите простые решения проблем наряду со сложными.

Культура	★
Техники	★
Развитие личности	★★★★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★★

## 5.5

### Техника: Поднимите меня

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материала:** Один стул для команды из пяти человек и место для того, чтобы все поместились.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Разделите группу на команды ровно по пять человек в каждой и попросите их выбрать самого крупного члена группы для того, чтобы он сел на стул. Остальные участники встают вокруг стула, и каждый поджимает пальцы обеих рук, оставив выставленными только указательные пальцы. Затем они подсовывают указательные пальцы под колени и под мышки сидящего на стуле (один член команды под одно колено, другой под другое, а третий и четвертый соответственно под одну и другую под мышки). Затем они должны попытаться поднять сидящего на стуле, используя только эти пальцы. Большая часть групп не справляется с этой задачей.

Предложите группе поднять руки над головой сидящего и плавно водить ими вокруг нее, «чтобы впить энергию этого человека и поднять его». Это нужно делать довольно долго, пока руки слегка не устанут. А теперь быстро повторите попытку поднять сидящего. Многие группы легко это сделают.

Мы не знаем, как это работает. Может быть, это как-то связано с адреналином, или привыканием рук, или еще с чем-то. Вы можете как-нибудь проверить это и убедиться в том, что это работает.

**Обратная связь.** Когда удается это сделать, кажется, что это магия. Вся группа твердо убеждена, что ничего не выйдет, но вместо этого легко справляется с упражнением.

**Результат.** Это занятие вызывает массу смеха и некоторое удивление. Не сомневайтесь, что у вас попросят объяснений. Так как мы сами их не знаем, игнорируйте их или сознайтесь, что это секрет, передаваемый в вашем роду из поколения в поколение, и что вы связаны клятвой и никому не можете его открыть.

**Варианты.** Вы можете поставить целый спектакль, но главное — не забывать о самой технике.

Культура:	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

**РАЗДЕЛ 6****НОВЫЕ «КАК...» — различные срезы проблемы**

Одна из самых замечательных вещей, которые вы можете сделать, когда пытаетесь достичь наилучшего понимания проблемы и выработать эффективные решения, — это придумать разные способы постановки задачи. Вы должны выделить основную проблему или даже различные аспекты проблемы, которые следует решить. Если вы работаете над проблемой большой группой, могут оказаться полезными формулировки проблемы, начинающиеся с «как», высказанные каждой из нескольких подгрупп, и таким образом станет возможной выработка богатого диапазона решений. Техники этого раздела обеспечивают широкий выбор формулировок проблемы.

Выполняйте упражнения по мере прочтения, отложив книгу, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И точно решите, что примените их на первом же подходящем занятии.

**6.1****Упражнение/Техника:  
Совершенство**

**Подготовка:** Базовая формулировка «как...».

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

Сформулируйте вашу проблему. Не тратьте на это много сил, пусть она возникнет сама собой. Большинство первоначальных формулировок, начинающихся с «как», довольно приблизительны. Цель этого упражнения состоит как раз в том, чтобы довести их до совершенства.

Какой бы ни была суть вашей формулировки, пусть она отражает стремление к совершенству. Например, если вы спрашиваете: «Как увеличить производительность?», добавьте: «Как достичь лучшей в нашей индустрии производительности?» Если вы говорите «увеличить продажи», добавьте «увеличить продажи на 100%». Как бы ни были высоки устремления, выраженные примерной формулировкой «как», сделайте их еще выше.

А теперь задумайтесь над добавленным текстом. Бывает достаточно заявить о совершенстве, чтобы оно стало вашей целью. Совершенство часто бывает и желаемым, и достижимым. Однако в некоторых случаях вы можете отразить в формулировке как нежелательное, так и недостижимое. Например, вы можете исходить из формулировки «как захватить рынок» и прийти к «как захватить мир». В этом случае подумайте о том, как можно модифицировать вашу исходную установку в более положительную форму, сохранив ее суть без негативных или невыполнимых аспектов.

В качестве упражнения опробуйте эту технику на своей текущей проблеме.

**Обратная связь.** Это техника, которую нельзя использовать слишком часто. Более того, не думайте об использовании этой техники, когда вы формулируете первоначальную, примерную цель работы. Если вы уже решили использовать новую формулировку, убедитесь, что она не является частью первоначальной. Не поддавайтесь искушению пожелать невозмож-

ного. Начните с очевидной практической формулировки, а уж потом доводите ее до совершенства.

На протяжении многих лет работы над развитием творческого мышления мы всегда удивлялись, как трудно довести первоначальную формулировку до совершенства. Очень важно научиться становиться на минуту сумасшедшими, а потом достигать ясного понимания того, как легко достичь практичности, но нелегко придать идее оригинальности. А затем выйти с экспериментальным набором проблем. Достичь звезд.

**Результат:** Основная цель использования творческих техник, прежде всего, состоит в том, чтобы преодолеть ординарность, обыденность и добиться экстраординарности. Эта техника убедит вас в том, что ваша цель не слишком земная и не слишком легко достижима. Техника очень эффективна при выборе направления работы.

**Варианты.** Тут почти нет вариантов. Если вы не добились видимого результата, попробуйте повторить — сделайте вашу совершенную формулировку еще более острой и рассмотрите последствия.

Культура	☆☆☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆

## 6.2

## Техника:

## Переформулировка

**Подготовка:** Первоначальная формулировка проблемы, начинающаяся с «как».

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Переносные доски.

**Частота:** Сколько потребуется.

Эта техника побуждает участников переоценить первоначальную формулировку стоящей перед ними проблемы. То есть эта техника работает только на второй фазе проработки вопроса, а не на начальном этапе.

Сначала попросите членов группы придумать хотя бы одну новую формулировку для каждой проблемы, по крайней мере, без использования первоначальных существительных, глаголов или прилагательных, а в идеальном случае предлагающую абсолютно другой подход к проблеме.

Эти переформулировки можно собрать, опросив группу, сделав записи на доске или раздав группе листы бумаги из расчета один лист на четверых-пятерых участников. Первое хорошо работает с малыми группами и дает возможность каждому услышать мнение других. Второе эффективно с большой группой, но потребует времени для внимательного изучения результатов.

**Обратная связь.** Это очень простая техника. Сначала результаты могут показаться констатацией очевидного. Ее достоинство — в требовании радикально иного взгляда на вещи.

**Результат.** Несмотря на простоту, эта техника расширяет список вопросов, которые необходимо решить. Некоторые формулировки будут дублировать друг друга, и вы можете убрать повторы. Однако это можно сделать только с согласия всей группы, потому что ее члены могут увидеть некоторые отличия между определениями, кажущимися одинаковыми.

**Варианты.** Очевидно, что вы можете варьировать время и способ сбора формулировок. Но сама по себе техника не нуждается в значительных изменениях.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## 6.3

### Упражнение/Техника: Многогранность вешалки

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Один раз.

Потратьте две минуты на то, чтобы составить список того, что можно сделать с вешалкой. Не углубляйтесь в детали, просто напишите несколько слов.

Теперь потратьте еще две минуты, чтобы написать, чего нельзя сделать с вешалкой.

Взгляните на два списка. Обычно легче составить список того, что нельзя, чем того, что можно. Это не удивительно, если представить, какую малую часть «всего» занимает вешалка.

Наконец, возьмите несколько пунктов из списка того, что нельзя, и преобразуйте их в «можно». Предположите, что вы можете делать с вешалкой абсолютно все. Как? У вас может и не получиться, но вариантов использования вещи окажется намного больше, чем вы предполагали.

**Обратная связь.** Я часто использую это упражнение на своих семинарах по развитию творческого мышления и обычно стараюсь разрушить большинство предположений о невозможности использования вешалки. Вы ограничиваете себя собственными представлениями. Например, никто не думает о том, что вешалка проволочная или что вы не можете как-то изменить ее. Так, например, можно сказать, что ее нельзя выпить, но если она, например, сделана из льда, то ее действительно можно растопить и выпить. Еще одно распространенное мнение, что ее нельзя использовать как сексуальный объект, но люди тоже могут быть замечательными вешалками. Единственное применение, которое можно считать действительно невозможным, — это использование вешалки как эффективного освежителя воздуха в автомобиле.

**Результат.** Чем больше вы будете тренироваться в разрушении стереотипов, тем лучше у вас будут вырабатываться творческие решения.

**Варианты:** Используйте это упражнение как технику, чтобы помочь группам начать мыслить более творчески. Если у вас возникла проблема с опровержением негативных аргументов, попытайтесь снова, исходя из того, что вещь можно сделать как угодно и из чего угодно: из человека, животного, растения, камня — выбор за вами.

Культура	★★★★
Техники	★★
Развитие личности	★★★★
Ментальная энергия	★★★
Удовольствие	★★★

## 6.4

## Техника:

## Обливаем грязью

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять — десять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

Эта техника особенно подходит для поиска возможных формулировок, начинающихся с «как» в сфере производства и сервиса. Все, что нам нужно, — это договориться о наиболее успешном товаре или услуге какой-либо компании, а затем облить их грязью. Другими словами, придумайте такие области, в которых этот замечательный товар или услуга бесполезны.

Обругав этот товар, вы затем сможете создать целый список качеств, которые могли бы сделать этот товар лучше. Все, что вам нужно, — это сформулировать их при помощи «как».

Из многих критических замечаний вы можете заключить, что в действительности не обсуждали возможные улучшения уже существующего «звездного» товара, а совершенно новый продукт, в котором нужно было бы учесть эти требования. Это хороший способ расширить область вашего поиска.

**Обратная связь.** Это веселое и высокоэнергетическое упражнение. При разработке нового продукта крайне полезно находить новые области исследования. Но это упражнение совершенно бесполезно для проблем другого рода.

**Результат.** Проблема, с которой, скорее всего, вы столкнетесь, используя эту технику, заключается в объеме информации. У вас появится огромное количество альтернативных задач и подходов, которые вам необходимо будет пропустить через своего рода фильтр, чтобы уменьшить их количество. В Разделе 23 вы найдете для этого полезные техники.

**Варианты.** Помните, что «товар» и «услуги» — очень широкие понятия. Если вы не производите ничего материально или работаете в отделе внутренних услуг какой-то организации, то вы можете адаптировать условия упражнения приме-

нительно к себе. Если вы в действительности ничего не производите и не предоставляете никаких услуг, то вы можете выполнить упражнение применительно к своей профессии.

Культура	☆☆☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 6.5

### Упражнение: Спускаясь вниз

**Подготовка:** Нет.  
**Время:** Пять минут.  
**Материалы:** Нет.  
**Частота:** Один раз.

Возможно, вы уже слышали эту задачку. Не прекращайте чтение: мы идем дальше обычных умозаключений. Каждое утро человек заходит в лифт на верхнем этаже, где он живет, и спускается на нижний этаж. Каждый вечер он приходит домой, заходит в лифт и поднимается на десятый этаж (на четыре этажа ниже собственного), затем выходит и проделывает оставшийся путь по лестнице. Почему?

Если вам не приходилось слышать это раньше, немного подумайте, прежде чем читать дальше.

А сейчас дополнительная информация. Человек достаточно высок для того, чтобы нажать любую кнопку в лифте. Подумайте над задачей еще немного.

**Обратная связь.** Последняя попытка подумать.

У этой задачки существует много решений. Может быть, человек просто хочет поразмяться и четырех этажей ему для этого достаточно. А может быть, он подозревает жену в измене и хочет преподнести ей сюрприз. Возможно, он каждый вечер заходит к другу, живущему на четыре этажа ниже, чтобы выпить с ним. И так далее. Но что если в действительности он *должен выйти* не потому, что хочет сделать это, а потому, что не может не выйти — разве обычное решение единственно верное? Нет. Верхние кнопки лифта могут быть сломаны. Владельцы дома могут брать поэтажную плату за проезд. У человека билет только на десять этажей, а дальше он идет пешком. Или вечером на верхних этажах здания проводятся строительные работы, препятствующие движению лифта. Чувствуете, насколько обоснованны эти решения? Традиционное и столь же несостоятельное решение: всякий, зашедший в лифт, обязательно должен попасть на нужный этаж.

**Результат.** Из этого упражнения можно сделать два вывода. Первый: новая информация может совершенно изменить нашу базу знаний, а нам трудно сдать занятую позицию. Второй: существует много решений, и условия могут быть использованы для нахождения любой, так или иначе стоящей, идеи.

**Варианты.** Как и в любой загадке вроде этой, ищите альтернативные решения.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## РАЗДЕЛ 7

### Развитие творческого мышления: постепенные изменения

Очень легко впасть в заблуждение, решив, что творческий подход приводит к революции, разрушает основы, после чего мир уже никогда не будет прежним. Совершенно верно, это один из аспектов творчества, и удар по основам не исключен, но, конечно, это не единственный результат инноваций. Техники этого раздела предполагают маленькие, постепенные изменения, но из-за этого они не становятся менее важными.

Выполняйте упражнения по мере прочтения, отложив книгу, вы, возможно, никогда их не сделаете. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И точно решите, что используете их на первом же подходящем занятии.



## 7.1 Упражнение/Техника: Уровневая цепочка

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

«Уровневая цепочка» работает со случайным набором предметов, товаров, концепций — отвечающих определенным требованиям — и использует их для генерирования новых идей. Начинайте упражнение с обзора той сферы, в которой вы ищете новую идею, хотя можно взять совершенно иную область. Затем создайте цепочку из предметов или концепций, связанных с идеей в целом (более высокий уровень) и специфических (более низкий уровень). Всякий раз когда эта цепочка наведет вас на идею, остановитесь и запишите ее. Например, цепочка для поиска нового телекоммуникационного товара, начавшись телефоном, может идти (вверх) к коммуникатору (вниз), политику (вниз), скамье (вверх), сидению. И тут вас поражает идея: а не сделать ли вам кресло со встроенным телефоном, чтобы можно было разговаривать с комфортом?

Важно, чтобы во время «Уровневой цепочки» участники не занимались анализом. Позвольте цепочке свободно течь в ассоциационном потоке, останавливаясь всякий раз, когда что-то привлечет ваше внимание. Цепочки должны быть короткими — за пять минут можно сгенерировать от пяти до десяти цепочек. Попробуйте использовать уровневую цепочку для того, чтобы разработать новый товар в своей сфере (или, если это невозможно, скажем, в производстве красок).

**Обратная связь.** Создать «уровневую цепочку» так, как было показано, очень легко, но обязательно нужен пример. Если вы собираете результаты нескольких человек, лучше, чтобы была обратная связь во время построения цепочек, но не во время записи выводов.

**Результат.** Это великолепный механизм генерирования новых идей, товаров и услуг. Упражнение практически всегда

дает широкий выбор новых возможностей, а также помогает убедить участников в ценности техник по развитию творческого мышления.

**Варианты.** «Уровневая цепочка» по сути своей индивидуальна, но упражнение может проводиться различными способами. Если оно используется в группе, то лучше, чтобы каждый человек создал свои собственные цепочки, а затем поделился результатами со всей группой. Альтернативный подход, подразумевающий работу с электронной почтой, заключается в том, что один человек начинает цепочку, затем отправляет ее, а остальные участники добавляют по одному предмету.

Культура	★
Техники	★★★★
Развитие личности	★★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★★

## 7.2

### Упражнение/Техника: Машина и козы

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Один раз.

Здесь приведена задача, развивающая творческое мышление. Вы — участник телевизионной игры и дошли до последнего раунда. Игра проста. Ведущий показывает вам три двери. За одной из них находится спортивный автомобиль. За остальными двумя — козы. Вы выбираете дверь и выигрываете то, что находится за ней.

Вы выбираете дверь, и прежде, чем откроете ее, ведущий (который знает, что находится за каждой дверью) открывает одну из дверей и показывает, что за ней коза. Теперь вам дается возможность сохранить первоначальный выбор двери или изменить его. Что вы сделаете? Сохраните решение, измените его — или вам все равно?

**Обратная связь.** Если вы еще не придумали ответ, подумайте сейчас.

Когда я загадываю загадку группе, мнения расходятся. Большинство говорит, что им все равно, некоторые сохраняют решение, и лишь немногие меняют его. Именно они и правы. Выбирая другую дверь, вы удваиваете свой шанс на выигрыш. Это кажется нелогичным. В конце концов, за оставшимися дверями одна машина и одна коза. В любом случае шансы равны, 50 на 50.

Причина в следующем. Сначала у вас был один шанс из трех выбрать правильную дверь, то есть два из трех, что машина находится за одной из оставшихся дверей. Ведущий показывает вам, что за одной из оставшихся дверей машины нет, но сохраняются два шанса из трех на то, что вы ошиблись. Если вы не видите в этом смысла, перечитайте это еще несколько раз. Не волнуйтесь, если это по-прежнему кажется безумным — когда эта загадка была впервые обнародована, последовали возмущенные письма профессоров, отвергающих ее истинность. Но вы можете прове-

рить ее на компьютере: изменение выбора — это правильное решение.

**Результат.** Здесь приведена ситуация, противоречащая здравому смыслу: она показывает, как осторожно нужно обращаться с интуицией и как разработать групповую технику для работы с предположениями, которые мы все делаем. Не используйте ее с другими, пока полностью не убедитесь, что она работает у вас.

**Варианты.** Если вы не можете согласиться с решением, дайте технике несколько дней отстояться, а затем взгляните на нее снова.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

### 7.3 Техника: Характеристики

**Подготовка:** Запаситесь стопкой каталогов.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Подборка каталогов, каждый из которых предлагает широкий выбор товаров.

**Частота:** Сколько потребуется.

Эта техника демонстрирует, что на самом деле ваша проблема состоит из серии подпроблем. И даже если вы имеете дело с разработкой товара, а не с генерированием идеи или решением проблемы, у вас все равно есть серия характеристик, присущих этому товару.

Возьмите подборку каталогов и выберите несколько товаров. Для этого достаточно наугад раскрыть каталог. Возьмите несколько товаров (от трех до шести) и выберите у каждого одну характеристику. Это может быть цвет, материал, мощность, функции или что-то еще, что привлечет ваше внимание.

Теперь скомбинируйте эти характеристики так, чтобы проблема была решена. Если вы работаете над изобретением нового товара, это будет относительно легко. Если вы решаете проблему, это покажется вам сложным, но на самом деле это не представляет трудности. Вам просто нужно встроить выбранные характеристики в свое решение, используя ассоциации (подробно об этом смотрите Главу 1). Подумайте, как можно объединить эти характеристики. Подумайте, какие еще вещи из известных вам (не только предметы из каталога) обладают теми же свойствами. Привлеките свой опыт.

**Обратная связь.** Эта техника идеально подходит для разработки товара и довольно хорошо работает и при решении общих проблем. Ее выполнение доставит вам массу удовольствия, особенно если вы делаете не совсем случайный выбор товара, а конструируете необычные комбинации. Приготовьтесь заново сделать выбор, если результат окажется слишком банальным.

**Результат.** Эта техника поможет вам открыть новые пути мышления и не раз повеселит вас.

**Варианты.** «Характеристики» хорошо выполняются и командами, и отдельными людьми. Если вы используете ее в группе, проведите соревнование, кто встроит больше характеристик в одно решение. Если есть время, можно нарисовать что-нибудь (что угодно), включающее в себя все характеристики, и использовать картинку для активизации мышления.

Культура	★
Техники	★★★★
Развитие личности	★★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★

## 7.4

### Упражнение/Техника: Придумай историю

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Один раз.

Потратьте пару минут на то, чтобы прогуляться пешком по улице (или пройти по зданию, если выйти на улицу затруднительно). Найдите предмет, который можно взять с собой. Это может быть что угодно попавшееся на глаза — естественно, легко переносимое.

А сейчас немного подумайте об описании предмета. Это может быть что-то совершенно несуразное. Подумайте о предмете в стиле сенсационного газетного заголовка, например, «Щипцы для колки орехов из космоса» или «Бумажник съел моего хомячка», или «Мой органайзер родил ребенка».

И, наконец, потратьте еще пять минут на то, чтобы написать коротенький рассказ на эту тему. Он может быть совершенно серьезным. Он может быть в форме газетной статьи или речи. Не тратьте на него много сил и времени — заставьте себя писать, какой бы чепухой это не было.

**Обратная связь.** Несмотря на внешнее сходство, это не творческое мышление — тут важен мыслительный, а не творческий процесс. Творчество — это нечто, связанное с генерированием новых идей и концепций, которые, как правило, не очень вяжутся с привычным мышлением. Позже они будут усвоены большинством, но поначалу они часто кажутся странными. Нередко, прежде чем вы сможете сделать ментальный «скачок», предлагаемый техникой, вам нужно отрешиться от общепринятого хода мыслей. Подобные упражнения как раз для этого и предназначены.

**Результат.** Меняя ваш обычный зашоренный взгляд на мир, эта техника увеличивает творческие способности.

**Варианты.** Существует практически бесконечное число сюжетов, в которые вы можете поместить предмет. Они могут

варьироваться от приземленного («камень, которого там не было вчера») до необычного («камень, который закончил Кембридж»). Лучше придумать необычный сюжет, потому что это способствует развитию творческого мышления.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 7.5

# Упражнение/Техника: Рецепт творчества

**Подготовка:** Формулировка проблемы.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Один раз.

Для этого упражнения нам нужна формулировка проблемы или идеи. Не нужно, чтобы это была реальная проблема, и особой сложности она представлять не должна. Сформулируйте ее в виде простого предложения, начинающегося с «как». Например, «как увеличить выход продукции производственной линии».

Возьмите лист бумаги и напишите в середине страницы формулировку проблемы. Обведите ключевые слова предложения. В нашем случае это могли бы быть слова «увеличить», «выход продукции» и «производственная линия». От каждого обведенного слова или фразы проведите линии с альтернативами, возражениями или любыми другими замечаниями, которые придут в голову. Например, «увеличить» можно изменить на «уменьшить», «выход продукции» на «неразбериху», а «производственную линию» на «построение хоровой группы». Обычно каждое обведенное слово дает несколько вариантов.

Наконец, попробуйте использовать для формулировки той же проблемы другие слова. Что вы можете сделать для уменьшения неразберихи производственной линии или для увеличения выхода продукции хоровой группы? Не волнуйтесь, если это будет бессмыслица, — думайте о возможностях. Что из получившегося применимо к вашей проблеме? Например, некоторая неразбериха может возникать из-за одной двери в помещении. Или, возможно, для увеличения выхода продукции нужно развернуть производственную линию в двух направлениях?

**Обратная связь.** Как и многие техники генерации новых идей, представленные в следующих разделах, эту можно использовать и как упражнение, стимулирующее появление творческих идей, и как технику решения реальной проблемы.

Выполните ее сразу как упражнение, а в будущем используйте ее в качестве эффективного инструмента.

**Результат.** Выгода от использования этой техники заключается в появлении новой идеи или решении проблемы. Как упражнение, она ценна тем, что предлагает по-другому взглянуть на мир, а следовательно, развивает творческое мышление.

**Варианты.** Нет.

Культура	★
Техники	★★★★★
Развитие личности	★★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★

**РАЗДЕЛ 8****Преобразование — методы генерирования идей  
изменяют природу проблемы**

Мы уже видели, как предположения, сделанные нами относительно какой-либо проблемы, могут стать решающим препятствием для принятия верного решения. Набор техник этого раздела, многие из которых являются разработками отца теории творчества Алекса Осборна, изменяет или преобразует природу проблемы и тем самым облегчает поиск новых решений.

Упражнения выполняйте по мере прочтения. Отложив книгу, вы, возможно, никогда их не сделаете. Прочтите техники. Сделайте заметки, как и когда вы можете их использовать. И точно решите, что примените их на первом же подходящем занятии.

Основная цель этого курса — научиться использовать техники, развивающие творческое мышление, но иногда необходимо преобразовать не столько проблему, сколько корпоративную культуру, в рамках которой мы пытаемся стать творческими личностями. Пока она не начнет поддерживать творчество, как бы ни была хороша идея, она не получит признания. Книга «Творческий подход и инновации для менеджеров» Брайана Клегга сосредоточивается как раз на проблеме корпоративной культуры.

**8.1****Техника:****Проверка предположений**

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пятнадцать минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

Творческий подход всегда разрушает необоснованные предположения. Предлагаемая техника — одна из старейших в творческом арсенале, действует непосредственно. Рассмотрите свою проблему или цель. Ваше основное предположение на этот счет? Что является совершенно необходимым, ключевым для достижения желаемого? А теперь представьте себе, что случится, если ваши предположения не верны? Например, вы пытаетесь увеличить прибыльность бухгалтерской фирмы, но как вы это сделаете, если компания не возьмет на работу ни одного бухгалтера? Или если вы хотите выйти на рынок с новым покрытием для стен, что вы сделаете, если вам не позволят использовать краски? Или наносить их на стены?

Как только вы усвоите суть техники, свяжите результаты со своей проблемой. Да, конечно, на самом деле вы сможете использовать краски в стеновых покрытиях, но что нового вы открыли, изучая возможности делать покрытия без красок? Как вы можете применить на практике эти возможности (с красками или без них)? Как вы можете усовершенствовать товар применительно к своему рынку?

**Обратная связь.** Самая трудная часть этой и подобных ей техник — возврат от развенчанного предположения к реальной проблеме. После тренировки это дается намного легче, поэтому мы советуем вам выполнять эти техники вне зависимости от того, есть ли у вас какие-либо особенные проблемы, просто чтобы потренироваться.

**Результат.** Выполняя эту технику, не всегда удастся определить главное условие успешной работы, но удивительно, сколь часто полное раскрытие проблемы и обилие решений приходят в результате релаксации.

**Варианты.** За один раз нужно работать только с одним предположением, но если вы будете пару минут безрезультатно биться над одним и тем же, попробуйте другое. У большинства проблем в действительности есть несколько ключевых условий разрешения. Старайтесь делать конкретные предположения на этот счет, а не путанные и общие. Если у вас большая группа, подумайте о том, чтобы разделить ее на две или три подгруппы, каждая из которых будет работать со своим предположением.

Культура	★★★★
Техники	★★★★
Развитие личности	★★★★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★

## 8.2

### Упражнение/Техника: Искажение

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пятнадцать минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

Большинство проблем вполне конкретны и имеют четкие измерения. Они могут быть пространственными, цифровыми или временными. Например, если вы хотите увеличить количество касс в супермаркете, вы столкнетесь с условиями, в которые входит количество кассиров, численность персонала, количество клиентов, размер кассы и время ее установки.

Возьмите главное условие вашей проблемы и исказите его тем или иным образом. Сделайте его намного меньше или намного больше, чем на самом деле. На примере касс вы можете рассмотреть варианты их количества от одного до тысячи. Предположите, что у вас один покупатель или миллион. Представьте себе кассу величиной со спичечный коробок или со склад. Откройте кассу за одну секунду или же за один год. Не пытайтесь охватить все, выберите одно условие и сосредоточьтесь на нем. Чтобы потренироваться, используйте пример с супермаркетом прямо сейчас.

Когда вы запишете результаты искажения, снова обратитесь к реальному миру. Например, если вы выбрали кассу величиной со спичечный коробок, то вы можете сделать следующий вывод: маленькие кассы, рассчитанные только на корзинки, дают больше свободного пространства. Или вы можете рассмотреть предположение о более стройных кассирах. В реальности худые продавцы обеспечили бы больше свободного места за кассой. Может ли дополнительное свободное пространство использоваться для улучшения сервиса? Может ли изменение планировки влиять на прибыль? И так далее.

**Обратная связь.** Для некоторых проблем, обычно связанных с людьми, трудно найти подходящее условие. Если вы ничего не можете придумать, попробуйте другую технику. Возможно также, что выбранное условие работает не слишком хорошо. Выберите другое, но прежде убедитесь, что вы

действительно тщательно проверили все возможности первого — ничего не пропускайте, не отказывайтесь от искажения только потому, что оно кажется вам неудобным; оно и должно быть таким.

**Результат:** Когда эта техника используется правильно, она работает очень хорошо, потому что именно общепринятые стандарты являются основными ограничителями вашего мышления.

**Варианты:** Не поддавайтесь желанию провести технику несколько раз в одной группе, но можно предложить исказить один параметр сразу несколькими командами, чтобы получить более широкий выбор предложений.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## 8.3

### Упражнение: Удачное совпадение

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Один раз.

Задумайтесь на мгновение о следующем. В году 365 дней (забудем на время о високосных годах). Если бы вам предложили пари, что в группе из тридцати человек будет, по крайней мере, два человека с одинаковой датой рождения (совпадают дни, а не года). Приняли бы вы его?

Скажите, каким должно быть число людей в группе, чтобы была пятидесятипроцентная вероятность совпадения дней рождения у двух людей?

**Обратная связь.** Если вы еще не ответили на вопрос, попытайтесь решить задачу прямо сейчас. Не читайте дальше.

Последний шанс подумать над ответом.

Примечательно, что это число достаточно низкое. С тридцатью людьми шансы попадания равны двум из трех, а шанс 50 на 50 возникает при числе 23. Это кажется неверным, потому что взятые в задачке числа достаточно велики. Подумайте над этим так. С двумя людьми существует шанс 364 из 365 шансов не попасть в точку. С тремя цифра составляет 363 из 365 шансов того, что новый человек не имеет той же даты, что и два других. Как только появляется новый человек, шансы на несовпадение поразительно уменьшаются. Если вы не верите, попробуйте сами.

**Результат.** Вероятность часто противоречит интуиции. Например, в вероятности мы обычно подсчитываем шансы на то, что что-то случится, путем умножения составных частей не случившегося и вычитая из них — это вид обратной логики.



**Варианты.** Поищите другие возможности применения «обратной логики», когда рассматриваете проблему.

Культура	☆☆☆	
Техники		☆
Развитие личности	☆☆☆☆	
Ментальная энергия	☆☆	
Удовольствие	☆☆☆	

## 8.4

### Техника: Разворот

**Подготовка:** Нет.  
**Время:** Пятнадцать минут.  
**Материалы:** Нет.  
**Частота:** Сколько потребуется.

«Разворот» — это экстремальный вариант «Искажения». Здесь мы искажаем не аспект проблемы, а саму проблему, коренным образом изменяя ее. Например, если задачей является повышение рейтинга компании в биржевых сводках, то измененный вариант будет звучать следующим образом: «Что мы должны сделать, чтобы занять самое последнее место?»

Потратьте пять минут на осмысление негативных вариантов своей формулировки «как». Затем взгляните на результаты новых идей. К сожалению, часто эти недостатки оказываются присущи вашей компании. Классический пример — проблема «как сделать более приятным общение в нашей фирме». Многие предложения относительно того, «как уничтожить общение в нашей фирме», во многих больших компаниях уже воплощаются в жизнь. Первый вывод из этого, состоит в следующем: нужно изменить или прекратить существующую практику, другие же будут зависеть от смысла негативных советов. Например, надевание намордников, (чтобы остановить общение), может натолкнуть вас на мысль о человеке, который постоянно держит у лица мобильный телефон.

**Обратная связь.** Убедитесь в том, что вы готовы выйти за рамки очевидного как в негативных предложениях, так и в их применении к реальной проблеме. Легко и просто заменить очевидные проблемы противоположными, а затем все вернуть назад. Но когда вы используете техники для развития творческого мышления, вы ищете нечто большее, чем очевидное.

**Результат:** Это неподходящая техника для разработки нового продукта, но она помогает преодолевать препятствия и работать с другими аспектами основных проблем.

**Варианты.** Если вы работаете с группой, то разделите ее на «плохих парней», желающих все разрушить, и «хороших парней», ищущих, как превратить идеи «плохих парней» во что-нибудь полезное. Эту технику можно превратить в соревнование — постарайтесь придумать что-либо настолько негативное, чтобы «хорошие парни» не смогли это использовать.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 8.5 Техника: Дело в размере

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Доска.

**Частота:** Сколько потребуется.

То, что ограничивает ваше мышление, часто связано с размерами вашей компании. Эта техника помогает преодолеть ограничения, меняя ваше представление о компании.

Как только у вас появится четкая формулировка проблемы, проведите дискуссию о ней в контексте размеров вашей компании. Если вы намного больше всех своих конкурентов и доминируете в своей индустрии, какие из ныне несуществующих решений вам доступны? Какие изменения были проведены в компании, чтобы добиться лидирующего положения? Эти изменения произошли в результате каких-то конкретных действий или просто из-за увеличения размеров компании?

Альтернатива, особенно для больших организаций, следующая: если вы создали новую маленькую фирму, чтобы решить вашу главную проблему, какие недоступные вашей нынешней организации решения были бы в ней возможны? Что у вас есть такого, с чем не встретится начинающий? Что и как вы делали бы?

Обсуждая вопросы размера и предлагая новые решения, попытайтесь применить их к реальности. Какие аспекты этих решений могли бы поставить вашу компанию на подходящее место? Если быть большой/маленькой компанией является достижением, то какие рычаги вы можете использовать, чтобы получить эти преимущества?

**Обратная связь.** Эта техника делает упор на одну из характеристик обсуждаемой организации. Следите, чтобы участники думали о себе, насколько это возможно, в категориях большой/маленький компании.

**Результат.** Одна из интересных возможностей — создание стартового предприятия, будь это полностью независимая или дочерняя компания. Это всеохватывающее решение ис-

ключительно продуктивно для преодоления других не решаемых проблем.

**Варианты.** На самом деле размер — это только один сдерживающий фактор, и вы можете заменить его любым другим. Но помните, что размер компании это очень широкое понятие, и другие аспекты, которые вы подставите вместо него, могут как раз зависеть от размеров компании.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## РАЗДЕЛ 9:

### Чистая энергия — инъекция «ух-х-х-!»

Для творчества необходима энергия. Пытаться быть творческой личностью, когда не хватает энергии (у всех бывают такие моменты в течение дня), или пытаться заставить быть творческой группу с низкой энергетикой, значит напрашиваться на неприятности. Эти техники разработаны для того, чтобы оживить в группе энергию и дать людям творческий импульс.

Энергия имеет решающее значение для творчества, но тех, кто путает творчество с бешеной активностью, подстергает западня. Слишком большая поспешность может подавить творческую активность. Когда мозг действует под давлением, он выбирает хорошо проторенные дорожки.

Выполняйте упражнения по мере чтения книги. Отложив это на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы их используете. И решите для себя, что на первом же подходящем занятии примените их.

## 9.1

# Техника: Ложка и веревка

**Подготовка:** Desertная ложка для каждой команды с крепко привязанной к ней длинной (два метра на каждого члена команды) веревкой.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Ложки, веревка, пространство, достаточное для того, чтобы все участники могли разместиться.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Выдайте каждой команде ложку и веревку. В этом соревновании на время выигрывает команда, первой привязавшая свободный конец веревки к ложке (связав, таким образом, команду «в пучок»), так, чтобы веревка была пропущена под одеждой каждого члена команды сверху вниз. По правилам веревка должна, по крайней мере, один раз пройти над верхней частью одежды одного участника и над нижней частью одежды другого.

**Обратная связь.** Приготовьте небольшие призы для каждой команды, выполнившей упражнение, пусть каждый раз приз будет чуточку меньше предыдущего, чтобы подстегнуть другие команды, когда финиширует первая. Не стесняйтесь комментировать во время и после соревнований любые интересные позиции, использование одежды, странные восклицания членов команд и так далее. Так как веревку намного легче пропускать по низу, чем по верху, узнайте, кого команда выбрала для того, чтобы веревка проходила по верху его одежды.

**Результат.** Это высокоэнергетическое упражнение, но оно может также использоваться как «ледокольное», поскольку необходимый для его выполнения тесный физический контакт и обсуждение того, где должна проходить веревка, обязательно снимут холодность и барьеры. «Ледокольный» эффект сохранится и после того, как веревку снимут. Данная техника является одновременно и развлекательным и эффективным мероприятием в деловых группах.

**Варианты.** Самый садистский вариант этого упражнения: незадолго до соревнований поместите веревку в холодильник, увеличив причиняемый ею дискомфорт. Однако мы не рекомендуем класть ее в морозильную камеру.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## 9.2

Техника:  
Скачки

**Подготовка:** Создайте полосу препятствий.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Одну повязку на глаза для каждой команды.

Пространство для сооружения полосы препятствий и возможность одновременного ее прохождения игроками соперничающих команд.

**Частота:** Один раз с каждой группой.

Это упражнение — вариант гонок друг на друга. Группа делится на команды с четным числом участников (если не получится, один член группы пробегает два раза). Затем каждый участник команды взваливает себе на спину другого или же садится на спину к товарищу, и так проходит полосу препятствий. Когда они возвращаются на старт, отправляется следующая пара из той же команды. Во время прохождения полосы глаза везущего закрыты повязкой, а направляет его находящийся на нем «наездник». Повязка передается в порядке эстафеты, вторая пара не может двинуться, пока не вернется первая с повязкой. Полоса препятствий может быть как сложной, так и просто составленной из находящихся под рукой столов и стульев. Не важно, если в некоторых местах полоса будет сужаться, делая невозможным одновременное прохождение команд, и им придется идти по очереди.

**Обратная связь.** Побудите команды криками подбадривать своих наездников, создавая веселую атмосферу и усложняя общение между «конем» и «наездником». Хорошо, если выигравшая команда получит небольшой приз. Отметьте, как общались «наездник» и «конь» выигравшей команды. Подробно расспросите всю группу о том, что чувствовал каждый во время соревнования.

**Результат.** Это упражнение сопровождается суматохой и шумом, что повышает энергию, которая понадобится для следующих занятий. В нем также присутствует «ледокольный» элемент, работающий в двух направлениях: во-первых, объе-

диняющий команду, а во-вторых, устанавливающий отношения между «наездником» и «конем».

**Варианты.** Самый легкий вариант — это изменить уровень общения между «наездником» и «конем». Попробуйте провести это упражнение, запретив всем остальным разговаривать. В основном варианте каждый является либо «наездником», либо «конем», но можно сделать так, чтобы участники испробовали обе роли. Проследите, чтобы слишком тяжелый человек не сидел на слишком легком. Вы также должны следить, чтобы каждому было легко участвовать в соревновании. Например, беременным женщинам лучше не участвовать в этой технике.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## 9.3

### Упражнение: Примерь другую жизнь

**Подготовка:** Запаситесь книгой с биографиями бизнесменов.

**Время:** Пятнадцать минут.

**Материалы:** Книга.

**Частота:** Несколько раз в год.

Если большая часть этого раздела сосредоточена на техниках, которые вы не можете выполнять в одиночку, то это упражнение совершенно другого типа. В деловом творчестве одним из самых вдохновляющих занятий является чтение биографий знаменитых бизнесменов. Это истории возникновения и развития крупнейших предприятий и некоторых очень необычных личностей, видящих жизнь совершенно иначе. Цель чтения не в том, чтобы стать еще одним Биллом Гейтсом, а в том, чтобы приобрести совершенно иной взгляд на мир. Потратьте четверть часа на чтение одной главы книги такого рода. Постарайтесь делать это регулярно — возможно вам захочется, начав чтение, прочитать всю книгу; не боритесь с этим желанием.

**Обратная связь.** Чтение на рабочем месте раздражает, даже если это чтение серьезного делового текста, поэтому читать на работе не рекомендуется. В конце концов, может выясниться, что книга окажется более поучительной, чем многие посещаемые вами курсы, но не все сотрудники вам поверят. В любом случае, будьте прагматиком, читайте в перерыве или после работы.

**Результат.** Биографии деловых людей способствуют развитию творческой личности в силу своей увлекательности (скука свидетельствует об отсутствии творческого мышления) и потому, что они направляют ваши мысли в совершенно иное русло, пробуждая вдохновение, которого как раз не хватает в вашей собственной деловой жизни. Рекомендуем.

**Варианты.** О специфике поиска деловых биографий смотрите в Интернете по адресу [www.cul.co.uk/books/bcdsl.htm](http://www.cul.co.uk/books/bcdsl.htm).

Культура	☆☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## 9.4

## Техника:

Сядь ко мне на колени

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Две минуты.

**Материалы:** Достаточно пространства для того, чтобы участники могли встать в круг.

**Частота:** Один раз с каждой группой.

Поставьте всю команду в круг так, чтобы каждый смотрел в спину стоящего перед ним человека. Затем вся команда начинает одновременно приседать, садясь, таким образом, на колени друг другу. Скажите, что сейчас ведется обратный отсчет, и команда должна успеть сесть за определенное время. Подчеркните, что если кому-то уже приходилось выполнять подобное упражнение, это не важно, потому что оно все равно принесет пользу.

**Обратная связь.** Многие люди видели или выполняли это упражнение раньше. Им не кажется удивительным, что вся группа может сидеть друг у друга на коленях и не разваливаться. Некоторые же удивятся, но тем не менее загорятся этой техникой.

**Результат.** Эта техника взбодрит людей, а также быстро и эффективно продемонстрирует необходимость доверия и взаимовыручки. Это упражнение просто не работает, если хотя бы один человек в группе не верит в себя или группа недостаточно доверяет технике. Если первоначальным результатом упражнения станет куча-мала, не сдавайтесь, а назначьте несколько повторных попыток.

**Варианты.** Более продвинутая версия этого занятия состоит в том, чтобы каждый падал на руки остальных. Мы всегда говорим, что вариант, когда каждый падает на руки других, возможен, но сами не пробовали это делать, потому что наша уверенность в надежности публики недостаточно высока. После того, как первый человек докажет, что это возможно и безопасно, упражнение можно широко использовать. Попросите повторить упражнение без слов. Если члены группы сочтут

это сложным или невозможным, подчеркните, что без слов — не значит без единого звука. Если это не поможет, дайте им минуту поговорить друг с другом, а затем снова попытаться проделать упражнение без слов.

Культура

Техники

Развитие личности

Ментальная энергия

Удовольствие

☆☆

☆

☆☆

☆☆☆☆

☆☆☆☆

## 9.5 Техника: Цепочка скрепок

**Подготовка:** Запаситесь скрепками.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Скрепки (вдвое больше, чем людей в группе); достаточно места для того, чтобы все участники могли выстроиться в два ряда.

**Частота:** Один раз с одной группой.

Разделите группу на две части. Затем постройте участников в два ряда и каждому дайте по две скрепки. Цель соревнований состоит в том, чтобы за как можно более короткое время собрать из скрепок цепочку. Первый участник собирает два первых звена, а затем передает их следующему. Как только цепочка будет готова, ее нужно передать в начало ряда, чтобы она снова вернулась к первому участнику. Как только это произойдет, вся команда как можно громче кричит: «Скрепка!»

**Обратная связь.** Будьте внимательны, не уточняйте, должны или нет участники соединять свои две скрепки, пока они не получат цепочку в свои руки. Если кто-нибудь спросит, скажите, что вы уже объяснили все правила. Будьте уверены, что найдется тот, кто решит, что должен ждать, пока до него дойдет цепочка и только потом соединить две скрепки, в данном случае человек сделал личное предположение, — а это часто тормозит инновационное мышление.

**Результат.** Соревновательный аспект этого упражнения заряжает участников энергией. Предложите команде подбадривать товарищей во время его выполнения. Вскикивайте, расхаживайте по комнате, участвуйте в физических упражнениях, всем чем можно способствуя повышению энергетического уровня. Дайте выигравшей команде пакетик с конфетами, разделив их на всех.

**Варианты.** У этого упражнения есть масса вариантов. Дайте каждому больше двух скрепок. Как только цепочка будет завершена и вернется назад, вы можете дать задание таким же образом расклепать ее обратно. Вместо того чтобы давать

скрепки каждому, вы можете вывалить их перед командой в большую кучу и дать задание собрать такую же цепь, какую вы уже сделали перед занятиями и прикрепили на стене. Возможно, упражнение будет еще более увлекательным, если дать команде задание сделать настолько длинную цепочку, чтобы ею можно было обхватить команду, соединив цепь в круг.

Культура  
Техники  
Развитие личности  
Ментальная энергия  
Удовольствие





**РАЗДЕЛ 10:****Поиск знаний — создание личной базы данных для развития творческого мышления**

Разработка новых идей — это вопрос новых связей и контактов во всех областях. Способность создавать новые ассоциации, придумывать необычные направления работы многократно увеличится, если у вас будет широкая и богатая личная база знаний, основа вашего творческого мышления. Не нужно быть экспертом в какой-либо области — на самом деле, когда эксперты пытаются стать творческими людьми, они, как правило, страдают от избытка знаний, которые нельзя применить и которые во многом ограничивают их творческую активность. Однако желательно обладать максимально широкой базой знаний. Этот раздел поможет вам ее создать.

Лучший способ постоянно расширять базу знаний — это широкий круг чтения. Не ограничивайте себя только книгами по менеджменту. Смесь хороших художественных и нехудожественных книг окажется для вас крайне полезной. И даже если фантастика и научно-популярная литература оскорбляют ваш вкус, эти книги окажутся очень эффективными средствами построения вашей базы знаний.

**10.1****Техника:****Сломанная пластинка**

**Подготовка:** Придумайте сценарий.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Помощник.

**Частота:** Один раз.

Представьте себе, что вы должны пожаловаться на какой-то некачественный товар. Попросите коллег помочь вам выполнить это упражнение. Они должны изображать ваших оппонентов и отвергать жалобы. Например, вы можете разыграть следующую сценку: вы приносите сломанный компакт-диск и просите заменить его на исправный или же требуете возврата денег в ресторане. Это упражнение является вариантом классической техники «Сломанная пластинка». Обдумайте, по крайней мере, полдюжины вариантов одной просьбы. Просьбы могут быть самыми разными, а результат — одним и тем же. Поэтому вместо того чтобы непрестанно повторять то же самое, используйте все время разные слова. Задействуйте другого человека для объяснения тех аспектов, которые не поняли отвечающие на ваши просьбы.

**Обратная связь.** Иногда ваши попытки получить информацию будут наталкиваться на сопротивление. Это может произойти по трем причинам — первая: тот, кого вы спрашиваете, и сам не знает ответа на ваш вопрос, вторая: он просто не хочет вам рассказывать, и третья: он не понимает вашего вопроса. Это упражнение помогает справиться с третьей проблемой и до некоторой степени — со второй. Не повышайте голос и говорите с оппонентом дружелюбно. Кивайте, соглашаясь с доводами оппонента, говорите «Да, я понимаю», а затем начинайте заново. Эту технику лучше всего выполнять «вживую»: по телефону оппоненту слишком легко просто бросить трубку. Если вы находите это упражнение слишком сложным, попрактикуйтесь еще немного, и переговоры станут значительно легче и приятней.

**Результат.** Удивительно, как часто эта техника помогает преодолеть сопротивление и приводит к положительному ре-

зультату. Кроме того, она не так раздражает, как старая добрая техника «Сломанной пластинки».

**Варианты:** Если у вас есть какой-то реальный случай, на примере которого вы можете провести тренировку, тем лучше. Но вы также можете использовать какой-нибудь сценарий претензии или попытки получить информацию от упрямого источника.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 10.2 Упражнение: Чувства и смыслы

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Журнал, блокнот.

**Частота:** Один раз.

Наше умение работать с информацией и превращать ее в знание во многом зависит от наших органов чувств. Специалисты в области обучения никогда не преминут использовать в переносном смысле простое слово, обратившись к образному мышлению.

Вооружитесь длинной журнальной статьей (или возьмите что-нибудь из своих текстов, если вы регулярно пишете статьи). Просмотрите статью. Не думайте о содержании, вместо этого отмечайте, как автор обращается к нашим чувствам: зрению, слуху, осязанию, вкусу и обонянию. Посмотрите, нет ли у автора каких-то особых языковых пристрастий. Обладает ли сама статья каким-нибудь специфическим ароматом? Воздействует ли он на ваше восприятие?

**Обратная связь.** Очень трудно работать с миром, не прибегая к переносному значению слов, обращенному к нашим чувствам. Заметим, что выше мы назвали их «сенсорным взглядом на мир». Слово «взгляд» само по себе уже имеет в данном случае переносное значение. На самом деле никто ничего не видит. Точно так же использованное выше слово «аромат» также не предполагает, что кто-то что-то нюхает. Можете прочитывать статью дважды, потому что сразу можно не заметить многие переносные значения: они настолько естественны для языка, что часто являются основой фразы (вроде «пробил час»).

**Результат.** Главная цель — понять, как используются переносные значения для закрепления информации. Если вы будете больше знать об этом процессе, то сможете оптимизировать работу с полученным знанием.

**Варианты.** Если у вас нет статей собственного сочинения, напишите несколько страниц, посвященных одной из

сложных областей в вашей работе таким образом, чтобы это понял любой человек. При этом следите за тем, как вы используете сенсорную образность.

Культура	☆☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## 10.3

### 10.3. Упражнение/Техника: Маленькая черная книжка

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Записная книжка.

**Частота:** Еженедельно.

Раз в неделю тратьте пять минут на то, чтобы обновить свою записную книжку. Добавляйте в нее новые визитные карточки. Отмечайте все проведенные вами деловые встречи. Попытайтесь размещать информацию по ключевым словам, а не только по именам и координатам людей. Если возможно, узнайте электронные адреса тех, с кем встречались. Удаляйте из книжки ставшие уже ненужными контакты. Но чтобы делать все это, вам, прежде всего, нужно завести записную книжку. Самый лучший вариант – электронный, так как в компьютере вы можете свободно записывать столько имен, сколько захотите, кроме того, вам будет удобно стирать информацию, выстраивать в алфавитном порядке, легко находить нужные данные и группировать их по категориям. Не ждите, а сразу начинайте выполнять эту технику.

**Обратная связь.** Помните известное высказывание «важно не что, а кого ты знаешь». Если знание – это искусство общения, не удивительно, что умение управлять своими контактами окажется весьма ценным для вашей личной базы знаний.

Очевидно, это высказывание подразумевает, что как бы ты ни был умен, все равно побеждают связи и коррупция. Но у него есть и позитивная сторона. Если вы согласитесь с тем, что не можете знать всего (мудрый шаг), то время от времени будете обращаться к другим людям за поддержкой, помощью и советами. Поэтому, держа наготове своевременно обновляемую маленькую черную книжку с написанными в ней ключевыми словами, вы всегда сможете найти нужного человека и, таким образом, быстро получить нужное знание.

**Результат.** Содержание записных книжек, конечно же, зависит от текущего момента. Регулярно уделяя записям немного времени (лучше всего наметить день в еженедельнике),

вы будете всегда уверены в том, что этот ценный источник информации находится в пригодном для использования состоянии.

**Варианты.** Для того чтобы обладать надежным источником информации, совершенно необходимы телефон и электронная почта, потому что обычная почта не рассчитана на решение срочных вопросов. Специфический вариант – это записная книжка с адресами Интернет-сайтов. Сеть – это замечательный источник информации, и вам необходимо отслеживать важные сайты.

Культура	★★★★
Техники	★★
Развитие личности	★★★★
Ментальная энергия	★
Удовольствие	★

## 10.4

### Упражнение: Все эти блески

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Один раз.

Потратьте минуту на то, чтобы быстренько записать все доступные вам постоянные источники информации, при помощи которых вы обновляете свои знания. Включите в них все виды массмедиа: журналы, газеты, телевидение, радио, Интернет и пр. Напротив каждого источника проставьте количество времени, которое вы ему уделяете каждую неделю.

Чувствуете ли вы, что находитесь в курсе всего происходящего в вашей сфере деятельности или же ощущаете нехватку времени для своевременного обновления данных?

Если вы чувствуете, что отстаете от времени, попробуйте следующее. Выберите несколько постоянных источников, из которых, по вашему мнению, вы получаете хорошую базовую информацию. И вместо того чтобы пытаться усвоить данные из всех источников разом, ограничьтесь этой основной информацией, оставляя про запас источники дополнительной информации. Для того чтобы научиться этому, смотрите раздел 26.

**Обратная связь.** Осознание физической невозможности получать всю информацию в полном объеме из всех источников одновременно и умение находить достаточный объем основной информации, по необходимости используя дополнительные сведения, помогут вам справиться с информационной перегрузкой.

**Варианты.** Обдумывайте разные способы получения информации, как основной, так и более частной. Вполне вероятно, что в этом вам помогут дайджесты новостей или дайджесты, освещающие индустрию, в которой вы работаете. Это по-

может вам получить основные сведения и не рыться в многочисленных источниках

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆

## 10.5

## Упражнение:

Программируемое мышление

**Подготовка:** Запаситесь инструкцией для видеомagnитoфона.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Один раз.

Найдите в инструкции к видеомagnитoфону то место, где рассказывается о том, как установить таймер, и составьте инструкцию в виде алгоритма. Ограничьте себя следующими командами:

ЕСЛИ (что-то верно), ТОГДА

(что-то сделать)

Конец команды ЕСЛИ

ПОКА (что-то верно) ТОГДА

(что-то сделать)

Конец команды ПОКА

Подведите черту под КОНЕЦ, чтобы видеть, где вы закончили. Возможно, вы захотите сделать отбивку. Передвиньте секцию «что-то сделать» вправо, чтобы было ясно, где она начинается, а где заканчивается. Свободно включайте в свою программу слова «И», «НО» и «НЕТ». Вы также можете заменить слово ЕСЛИ альтернативным утверждением вроде В ПРОТИВНОМ СЛУЧАЕ. Итак, полученный результат может быть следующим:

ЕСЛИ видеомagnитoфон включается, ТОГДА

Нажмите кнопку, чтобы установить новое время записи

(Остальные инструкции для установки новой даты начала записи)

ЕСЛИ пленка в магнитофоне есть И она чистая, ТОГДА

Нажмите кнопку Timer

В ПРОТИВНОМ СЛУЧАЕ

(и т.д.)

Конец ЕСЛИ

Включите его

Начните заново

Конец ЕСЛИ

**Обратная связь.** Можно попросить кого-нибудь проверить эту программу или же сделать это самостоятельно. Учили ли вы все возможности (например, установку пустой кассеты)? Превращение задачи в алгоритм показывает, каким сложным может оказаться даже самое простое действие — и почему компьютерные программы, содержащие в себе миллионы строк командного кода, часто содержат ошибки.

**Результат.** Это хороший способ выполнить плохо описанную или сложную процедуру. Он может помочь выявить недостатки инструкции, но нуждается в многократной проверке на соответствие реальности.

**Варианты.** Применяйте этот подход в любой процедуре или области знаний, подразумевающей какие-либо действия (даже мыслительные действия, вроде принятия решения).

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆

## РАЗДЕЛ 11

### Поиск решений: взгляд с разных точек зрения

Уверяем вас, что эксперты — это самые бесполезные люди для творческого процесса (потому что они знают, что невозможно, и уж, по крайней мере, думают, что знают), и отнюдь не удивительно, что один из лучших способов найти новую идею для решения проблемы — это взглянуть на нее свежим взглядом. Вы можете последовать этому совету буквально, спросив мнение человека, который не имеет к проблеме никакого отношения, или приняв иную точку зрения.

Вам помогут две очень разных книги об ином взгляде на мир. Во-первых, это классика научной фантастики — «Цветы для Элджернона» Дэниеля Киза, книга, рассказывающая о мире глазами умственно отсталого человека, приобретшего огромные интеллектуальные способности после операции на мозге, но вскоре обнаружившего, что он стремительно возвращается к своему прежнему состоянию. Во-вторых, книга Джеймса Глейка «Хаос», полностью изменяющая наш взгляд на мир как таковой.

Выполняйте упражнения по мере прочтения книги. Отложив это на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И обязательно примените их на ближайшем подходящем занятии.

## 11.1 | Техника: Фантазия

Подготовка: Нет.

Время: Десять минут.

Материалы: Нет.

Частота: Сколько потребуется.

«Фантазия» — это техника, позволяющая применить свои мечты на практике. Присядьте и скажите: «Было бы чудесно, если бы...» Представьте, что ваши возможности безграничны и перед вами нет никаких препятствий. Что бы вы сделали? Как бы вы решали проблемы? Как бы вы преодолевали разделение мозга на правое и левое полушария? Существует этот феномен в действительности или нет, до конца неизвестно, но мы, похоже, действительно разделяем фрагментарную логическую и целостную «художественную» деятельность мозга. Творчество часто предполагает работу правого полушария, а решение проблемы требует работы левого полушария, поэтому, помечтав, вы имеете больше шансов найти творческое решение.

Как обычно, возникшую мысль можно модифицировать во что-то более практичное или просто использовать в качестве точки отсчета, которая побудит вас думать о другом, более подходящем, практическом и в то же время творческом, решении.

**Обратная связь.** Перед началом занятия необходимо выйти из режима левого полушария, отвечающего за логическое мышление. Может быть, вы сможете минуты на две отвлечься от своей проблемы, например, просмотреть газету, выйти на улицу, в общем, сделать что-нибудь, что поможет вам отвлечься от проблемы.

**Результат.** Эта техника не дает четкого решения. Но она открывает массу новых возможностей, которые можно использовать для достижения окончательного результата. Многие обнаружат, что им трудно отказаться от логического мышления. Для них больше подойдут другие техники, выводящие человека за рамки привычных схем менее радикальным образом.

**Варианты.** Вы можете изобразить решение своей проблемы в виде картинки. Если у вас не получается рисовать или вы хотите выполнить задание всей группой, выберите подходящие изображения (хорошим источником картинок являются каталоги и рекламные приложения), вырежьте их и сделайте коллаж.

Культура  
Техники  
Развитие личности  
Ментальная энергия  
Удовольствие



## 11.2 | Техника: Чей-то взгляд

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пятнадцать минут.

**Материалы:** Список «других людей».

**Частота:** Сколько потребуется.

Так как самый большой блокиратор творчества — это «туннельное видение», эта техника предлагает обратиться к мнению других людей для поиска интересных решений. Возьмите любую личность, историческую, или литературную, или просто какого-то специалиста (вроде водопроводчика или нейрохирурга). Не важно, кто это будет, главное, чтобы человек был далек от вашей работы и кругозора. Для облегчения задачи мы составили примерный список лиц, размещенный в «Приложении», но вы свободно можете выбрать кого захотите. Вам не нужно много знать о выбранном человеке, вполне достаточно примерного представления о том, кто это.

А сейчас представьте, что этот человек — вы. Залезьте в его шкуру. Почувствуйте себя им на несколько мгновений. А затем обратитесь к своей проблеме. Как образ, который вы взяли на себя, решил бы эту проблему? Как он понимает (или не понимает) ее суть? Создайте список идей, оценив их с точки зрения каждого из выбранных вами персонажей.

И, наконец, соотнесите эти замечания с реальностью. Практичны ли они? Могут ли они быть видоизменены? О чем они заставляют вас подумать?

**Обратная связь.** Участники часто отказываются от использования какой-либо личности, потому что чувствуют себя в ней некомфортно или просто не знают, кого выбрать. Только последний аргумент может служить оправданием. Чем труднее «перевоплощение», тем ценнее персоне — и чем меньше она связана с вашей проблемой, тем лучше.

**Результат.** Люди должны участвовать в этой технике добровольно. Если нет сопротивления, она очень эффективна.

**Варианты.** В принципе, все члены команды могут брать одного и того же человека, но лучше, если они будут разными. Члены команды могут упражняться в одиночку, затем представляя результаты своей работы. Если у вас есть время, можно расширить задачу: предложить участникам вжиться в роль и изображать своего персонажа некоторое время. Еще один вариант: можно разыграть сценку телефонного разговора со старым приятелем, с которым вы давно не общались, и спросить его точку зрения.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆



### 11.3 Упражнение: Улыбнись

**Подготовка:** Запаситесь сборником шуток и анекдотов.

**Время:** Пятнадцать минут.

**Материалы:** Книга.

**Частота:** Несколько раз в год.

Юмор — это один из жизненно важных компонентов творчества. Практически всегда юмор приносит тепло и заставляет иначе взглянуть на знакомые вещи: он является основой творческого вдохновения. Один из лучших способов развить творческое мышление в сфере бизнеса — это регулярно доставлять себе удовольствие, читая деловые шутки. Возьмите юмористические сборники Скотта Адамса или серию книг Роберта Таунсенда. И регулярно читайте отрывки из них. Если же после этого вы захотите прочитать их целиком, не боритесь с этим желанием, а посетите наш сайт, [www.cul.co.uk/crashcourse](http://www.cul.co.uk/crashcourse) и вы найдете там еще больше деловых юмористических книг.

**Обратная связь:** Чтение на рабочем месте раздражает, даже если это серьезный деловой текст, поэтому чтение в рабочее время может испортить ваши отношения с начальством. И хотя, в конце концов, книга может оказаться более поучительной, чем все ваши курсы, отнимающие массу времени, корпоративная культура вряд ли поддержит такое времяпрепровождение. В таком случае, будьте прагматиком, читайте во время перерыва или же в свободное от работы время.

**Результат.** Великая польза юмористических книг о бизнесе в том, что, читая их, вы продвигаетесь сразу в нескольких направлениях. Кроме того, они вас развлекают и предлагают взглянуть на мир бизнеса с другой стороны, увеличивают ваш собственный творческий потенциал и знакомят с новыми течениями в деловой практике. Совсем неплохо для одной книжки.

**Варианты:** Некоторые из рекомендованных юмористических книг о бизнесе вы можете найти по адресу [www.cul.co.uk/books/bcec1.ham](http://www.cul.co.uk/books/bcec1.ham).

Культура	☆☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## 11.4 Техника: Метафора

**Подготовка:** Нет.

**Время:** От десяти до пятнадцати минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

Основа всех творческих техник — это представление о том, что для нахождения творческого решения вам необходимо отстраниться от своей проблемы. В противном случае вы будете принимать решения с «неподвижного старта» без помощи техник. Метафора обладает особой силой, потому что она может стать основой сразу нескольких решений ваших проблем, и поэтому все мы пользуемся метафорой.

Все, что вам нужно, — это придумать метафору или провести аналогию с вашей проблемой, а затем поработать над ней. Скажем, ваша проблема выражается следующей формулировкой: «Как нам обогнать нашего главного конкурента по количеству продаж?», и очевидной метафорой может стать «наша проблема — мотогонки». Затем вы можете размышлять, почему вас посетило именно это сравнение, и извлечь из этой метафоры ряд ассоциаций. Точно так же вы можете использовать еще более туманную метафору — «наша проблема похожа на комок каши». После этого задача состоит в том, чтобы придумать объяснение, почему эта метафора верна. Метафоры могут (и должны) быть настолько дикими и невероятными, насколько вы захотите. Затем используйте эти метафоры и суждения для создания новых ассоциаций.

**Обратная связь.** Зачастую бывает трудно найти подходящую метафору, реально отражающую суть проблемы. Но это не должно стать для вас препятствием. Если вам в голову пришла очевидная метафора, которая совершенно не связана с вашей проблемой и уводит вас от нее, используйте ее. Если вы не можете ничего придумать, возьмите любую метафору и подгоните ее под проблему. Вы можете использовать список тем (например, список случайных слов в «Приложении») и выбирать из него наугад.

**Результат.** Метафора — это сердце творческого процесса. Мы регулярно проводим занятия, полностью посвященные обсуждению какой-то одной метафоры. Можно использовать это как дополнительную технику, но главная тема должна оставаться той же.

**Варианты.** Если вы работаете с группой, то разделите ее на команды, и пусть каждая из них выдумывает метафоры, которые команда соперников не сможет использовать. Это единственный способ найти поистине творческое решение.

Культура	★
Техники	★★★★★
Развитие личности	★★★★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★

## 11.5 Упражнение: Некогда читать

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Ежедневник.

**Частота:** Один раз.

Вы из тех людей, которым «некогда читать»? Все равно выполните это упражнение. Потратьте минуту на то, чтобы записать все, прочитанное вами за месяц. Не вдавайтесь в подробности, просто напишите названия. Разделите книги на художественные, деловые и т.д. Просто прикиньте, сколько примерно книг из каждой категории вы прочитали за месяц.

Чтение книг развивает творческое мышление и способствует увеличению знаний, хотя лишь немногие из нас уделяют этому занятию достаточное количество времени. Поразмыслите над тем, насколько сбалансированным вышел ваш список. Может быть, вам стоит читать каждый месяц еще одну книжку по бизнесу? А может быть, следует удвоить количество прочитанной вами художественной литературы? Просмотрите свой ежедневник и поищите дополнительное время для чтения и определите, когда и что вы будете читать.

**Обратная связь.** Кто-нибудь может прочитать это и сказать «у меня действительно нет времени», но это не оправдание. Все, что мы можем вам ответить на это: вы плохо управляете своим временем. Каждый должен иметь время для чтения, по крайней мере, одной книги из каждой категории, а большинство из нас найдут время и на большее. На самом деле, для чтения есть масса времени, ведь вы можете читать в поездах и самолетах, в обеденный перерыв, вечером вместо просмотра телевизора, в кровати перед сном. Возможно также, что вы читаете много, но никогда не читаете художественную литературу. В этом случае вы страдаете от несбалансированной книжной диеты. Беллетристика, особенно научная фантастика, замечательно развивает воображение. Не пренебрегайте этим. Не застревайте также на специальных книгах, связанных с вашей сферой деятельности. Изучайте любые другие те-

ории или музыкальные направления для того, чтобы приобрести новые воззрения на жизнь.

**Результат.** Чтение – это один из простейших путей к знаниям и творческому мышлению. Изобилие идей мало зависит от решения ваших насущных проблем: читайте книги самой разной тематики. Это доступно каждому.

**Варианты.** Нет.

Культура	★★★★
Техники	★
Развитие личности	★★★★
Ментальная энергия	★
Удовольствие	★★★★

## Раздел 12

### Удар молнии — стимул появления новой отправной точки

Наша способность к творчеству зависит от личного опыта и делаемых предположений. Когда мы размышляем над некой проблемой, мы обычно выбираем способ ее решения на основе проторенных путей, и потому не удивительно, когда мы обнаруживаем, что принятие совершенно новых идей дается нам с трудом. Некоторые из техник, развивающих творческое мышление, используют случайные стимулы для того, чтобы направить наши мысли в совершенно новое русло. Вместо того чтобы исходить из нашего повседневного опыта, мы можем подойти к проблеме с другой стороны.

Зная об эффективности тех или иных техник, можно предположить, что они — это все, что вам нужно, но так вы далеко не уйдете. Техники этого раздела — очень ценная часть вашего инструментария, но их нужно использовать в сочетании с другими упражнениями.

Выполняйте упражнения по мере чтения. Отложив их выполнение на потом, вы, возможно, никогда к ним не вернетесь. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы их используете. И решите, что примените их на первом же подходящем занятии.

## 12.1

### Техника: Случайное слово

**Подготовка:** Нет.

**Время:** От десяти до пятнадцати минут.

**Материалы:** Список слов.

**Частота:** Сколько потребуется.

Суть этой техники состоит в том, чтобы выбрать случайное слово и вывести из него как можно больше ассоциаций, а затем связать их со своей проблемой. Скорее всего, слово, которое вы выберете, окажется существенным, но это не обязательно. Очень может быть, что слово будет эмоционально окрашенным, но опять-таки это не обязательно. В любом случае оно даст пищу уму. Для того чтобы выбрать это слово, вы можете взять любую книгу или словарь, открыть его наугад. Мы предпочитаем пользоваться заранее подготовленным списком подходящих слов и уже из него выбирать случайные. Чтобы дать вам толчок, мы приготовили список, который вы найдете в «Приложении».

**Обратная связь.** «Случайное слово» и все подобные техники очень популярны в силу одной очень веской причины. Они работают, и работают хорошо. Эти техники легко объяснить другим, и вы почти наверняка уже знакомы с одной из них (например, «Выбери картинку» из Раздела 1). Иногда люди стремятся использовать слово, связанное с проблемой. Не делайте этого. Используйте случайное слово — и оно превратится в подходящее.

**Результат:** Вы убедитесь, что можно выполнять эту технику без всяких проблем и с группой и в одиночку. Она будет результативной в любом случае.

**Варианты.** Если вы работаете с группой, можно устроить из этой техники шоу, пригласив кого-нибудь выбрать слово или выкрикивать номер из списка, приведенного в «Приложении». Альтернативным источником для поиска случайных слов также может послужить компьютерная программа проверки орфографии, представленная, например, в текстовом

редакторе Word. Для этого вам нужно написать в нем какую-нибудь несуслазницу, похожую на слово, а потом посмотреть, какие варианты замены предложит программа.

Культура	★
Техники	★★★★
Развитие личности	★★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★

## 12.2 Упражнение/Техника: Классный сайт

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Доступ в Интернет (лучше всего, если процесс будет транслироваться на монитор, который хорошо виден всем участникам).

**Частота:** Сколько потребуется.

Многие страницы Интернета содержат раздел «cool site» — регулярно обновляемые ссылки на интересные, вызывающие или просто необычные сайты. Постоянно изменяясь, эти сайты являются полезными источниками свежих идей. Они также предоставляют широкий выбор слов, изображений и даже звуков, вызывающих необычные ассоциации.

Можно заглянуть на Yahoo, кликнуть раздел What's New и зайти на Yahoo Picks (картинки), Picks of the Week (картинки недели) или Cool Links (классные ссылки).

Когда вы зайдете на такой сайт, действуйте по схеме, описанной в технике «Выбери картинку» (Раздел 1), чтобы генерировать ассоциации, а потом применить их к своей проблеме. Выполните это упражнение сразу. Примените его к своей проблеме.

**Обратная связь.** Если вы работаете с группой, то желательно перед занятиями скачать сайт на жесткий диск. Для этого есть несколько причин: во-первых, вы будете знать, что именно этот сайт вам подходит, во-вторых, что он откроется, и в третьих, что он работает быстро. Большинство современных браузеров имеют возможность сохранять страницы по отдельности.

**Результат.** Природа сети такова, что вы обязательно найдете несколько интересных идей. Внимательно следите за новинками — это способствует развитию творческого мышления. Не поддавайтесь соблазну выбирать сайт, связанный с вашей проблемой, так как это снизит эффективность упражнения. Цель упражнения заключается в том, чтобы

дать вам дополнительные ресурсы для развития творческого мышления.

**Варианты.** Если вы работаете с группой, то можно показать сайт всем участникам, либо пусть каждый ищет сайт самостоятельно. В прошлом мы, как правило, работали с распечатками веб-сайтов, но это не так весело.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 12.3

### Техника: Найди предметы

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Двадцать — тридцать минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

Если вы потратите на поиск одной идеи более часа, то обнаружите, что вас покинули энтузиазм и энергия. Чтобы избежать этого, нужны постоянные перерывы в работе, но есть еще один способ: использовать творческие техники, насыщающие энергией. «Найди предметы» — это великолепная техника, наполняющая вас радостью и энергией и позволяющая генерировать большее число идей.

Чтобы использовать эту технику, просто предложите группе выйти из комнаты, а потом вернуться с теми предметами, которые каждый сумеет найти. Это может быть самая обычная вещь, вроде сигаретного окурка. На наших занятиях люди, бывало, приносили незакрепленные телефоны, украденные у уборщиц тележки с бытовой химией, снятые со стен картины и даже кадки с деревьями.

Затем участники должны эмоционально и бурно обсудить принесенную вещь. Почему она так важна и как она связана со стоящей перед ними проблемой? Особенно веселым и бурным может быть обсуждение, например, обертки от конфеты или же куска туалетной бумаги.

По мере того как каждый член группы высказывает свое мнение, остальные проводят параллели между тем, что они слышат и своей проблемой. Затем все делятся своими результатами с группой и находят на их основе решения проблемы.

**Обратная связь.** Эта техника наиболее успешно работает, если вы попросите принести только необычные или неожиданные предметы. Результатом станут взрывы смеха и прилив энергии, которые оживят все занятие.

**Результат.** Использование этой техники приведет к изменению энергетического уровня и появлению новых оригинальных идей.

**Варианты.** Эту технику лучше всего использовать в маленькой группе; более крупную группу следует разделить на команды или даже заставить участников работать индивидуально. Но мы полагаем, что все упражнения покажутся надуманными, если работать в одиночестве. Даже если вы занимаетесь самостоятельно, выполняйте упражнения с энтузиазмом, так как большинство ассоциаций порождаются именно ситуацией, а не предметом как таковым.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## 12.4

### Техника: Афоризмы

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Словарь крылатых выражений, бумага и ручки.

**Частота:** Сколько потребуется.

Найдите ключевые слова вашего определения проблемы. Используйте словарь крылатых выражений и поищите в нем фразы, в которых присутствуют эти ключевые слова. Их должно быть не менее трех, но не более семи. Если вы не можете найти нужные вам слова, поищите похожие варианты. Выпишите цитаты, лучше всего на доску, и разместите ее так, чтобы любой участвующий в упражнении мог их видеть.

А теперь взгляните на цитаты и подумайте над ними как над советами по решению своей проблемы. Посмотрите, какие решения они прописывают. Какие слова в афоризмах натолкнули вас на мысли о решении проблемы?

**Обратная связь.** Хотя эта техника относится к упражнениям, использующим случайные стимулы, данный подход интересен тем, что используются ключевые слова, относящиеся к проблеме, но цитаты, вырванные из контекста, придают этим первоначальным словам совершенно другое значение. Использование цитат способствует развитию творческого мышления еще и потому, что зачастую эти высказывания смешны, претенциозны или просто содержат интересные замечания, в общем, включают все то, что способствует творческому процессу.

**Результат.** «Афоризмы» — это подходящая техника для тех, кто неуверенно себя чувствует на наших занятиях, потому что испытывает преклонение перед чужой мудростью, пусть даже и ложной. Тем не менее в результате могут возникнуть очень необычные идеи, так как многие цитаты взяты из совершенно других эпох и стран, чем те, в которых существует ваша проблема.

**Варианты.** Вы можете выбирать цитаты не по ключевым словам, а в зависимости от того, с каким человеком вы хотели

бы посоветоваться. Если тема известна заранее, то для экономии времени афоризмы можно выписать до занятия. Заметьте также, что некоторые люди могут вовсе не знать, что существуют сборники «крылатых выражений», и им необходимо оказывать некоторую помощь. Для этой техники лучше всего использовать онлайн-сборники, так как в них возможен поиск цитат по словам. Вы можете не выбирать из найденных цитат самые интересные, а просто извлечь наугад одну (скажем, вторую в списке), поработать с ней, а потом вытянуть еще одну.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆☆

## 12.5

## Упражнение:

## Великолепная ошибка

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Один раз.

Мысленно вернитесь на несколько недель назад. Пролитывайте в уме время, пока не натолкнетесь на неприятное воспоминание: что-то пошло совсем не так, как должно было. Если вы ведете дневник, то загляните в него, чтобы вам было легче обнаружить время, когда случилось это событие. Потратьте пару минут на то, чтобы подумать о том, что произошло на самом деле? Что привело к неудаче? Что произошло после этого? Какой урок на будущее вы можете извлечь из этого события?

**Обратная связь.** Извлечение уроков из ошибок имеет решающее значение в деле поиска информации и развития творческого мышления. Если вы превращаетесь в творческую личность, вы будете делать ошибки. Если вы хотите стать экспертом в какой-либо сфере, то на этом пути вы время от времени будете делать что-то не так. К сожалению, наша культура (а корпоративная культура в особенности) не очень терпимо относится к ошибкам. Весь деловой мир считает ошибки совершенно неприемлемыми. Но чтобы продолжать развитие, мы должны принять возможность ошибок и то, что, может быть, нам придется все бросить и начать сначала, двигаясь в совершенно ином направлении и не испытывая от этого негативных чувств, ведь мы учимся на этом опыте.

**Результат.** Учась на своих ошибках (то, что они случаются, вполне естественно), вы сможете стать экспертом и более эффективно использовать свои творческие способности.

**Варианты.** Подумайте над неприятной записью в дневнике, когда вы писали о вещах, которые шли не так, как надо, и из каждой ошибки сделайте несколько простых выводов на будущее. Этот процесс не должен быть долгим копанием в



прошлом, вы сможете осуществить его за несколько минут. Ошибка станет для вас хорошим предупреждением на будущее, а после упражнения вы сможете гораздо быстрее и эффективней изменять ситуацию. Отпразднуйте свою неудачу. Порадуйтесь ошибкам, из которых вы извлекли полезные уроки.

Культура	☆☆☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆

## РАЗДЕЛ 13

### Поиск в необычных местах: приобретение навыка видеть неочевидное

---

Вас не должно удивлять, что попытка найти решение проблемы в какой-то другой области может оказаться очень ценной. Вместо того чтобы все время заниматься только своей проблемой, отвлекитесь от нее, это может очень помочь в поиске новых идей: узнаете ли вы то, как другие решали подобные проблемы, или просто отстраняетесь от собственной точки зрения.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив это на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите точно, что на ближайшем подходящем занятии примените их.

### 13.1 | Техника: Это ограбление

**Подготовка:** Может понадобиться мобильность.

**Время:** Тридцать минут.

**Материалы:** Информация о конкурентах. Доступ в Интернет.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Когда кто-то пытается поднять моральный дух своей команды, не так уж часто можно услышать, что «нам есть чему поучиться у конкурентов». Чаще звучит фраза, что «нам просто нечему у них учиться. Мы самые лучшие». Это серьезная ошибка. За первые пять минут этого упражнения составьте список ваших конкурентов. Подумайте о своих главных конкурентах и второстепенных, конкурирующих только в той области, в которой находится ваша проблема. Поразмыслите о пока что не соперничающих с вами компаниях, которые могут заниматься тем же бизнесом, что и вы.

С полным списком конкурентов в голове проанализируйте ситуацию. Соберите всю информацию о своих конкурентах, а также поищите что-нибудь о них в Интернете. Если ваш бизнес позволяет посетить владения этих компаний и есть свободное время, сделайте это. При этом все время держите в голове собственную проблему. Что делают ваши конкуренты? Что вы можете у них стащить (идеи, а не продукцию)? Что вы можете улучшить? Может быть, что-то из того, что делают ваши конкуренты в других сферах бизнеса, подойдет для решения именно вашей проблемы?

**Обратная связь.** Цель этого занятия – не слепое подражание соперникам, а поиск другого подхода к проблеме, заключающегося в сочетании ваших целей с действиями конкурентов. Хорошо перенять концепцию или какую-то особенность, которая, как вы чувствуете, должна быть вашей, но еще лучше найти что-то экстраординарное, предпринять нечто большее, чем простое копирование оппонентов.

**Результат.** Иногда эта техника приводит, скорее, к локальным, нежели принципиальным улучшениям, но так случается не всегда.

**Варианты.** Попробуйте изучить совершенно разные компании. Подумайте, как они решали ту же самую проблему. Например, компания по производству программного обеспечения в поисках новой оригинальной, броской упаковки товара может обратить свой взор на туристическую фирму, производителя стирального порошка и на автомобильный салон.

Культура	☆☆☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆

## 13.2 Упражнение/Техника: Взгляд изнутри

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

В этой технике вы ухватите самую сердцевину проблемы — фактически, нужно вообразить себя какой-то частью проблемы как таковой. Например, если вы задались целью создать новое портативное электронное устройство, подумайте: «Что бы я чувствовал, если бы был одним из этих устройств? Что бы мне нравилось? Что волновало бы меня?» Создайте психологический портрет своей цели. Таким же образом действуйте, ища решение проблемы: залезьте в шкуру своего препятствия (конечно, если вы знаете, в чем оно состоит). Если же нет, то подберите что-нибудь, символизирующее вашу проблему, и думайте, как этот объект.

Используйте мысли, пришедшие вам в голову во время этого упражнения, для того, чтобы найти новые способы разработки нужных вам решений. Представьте себя мобильным телефоном и посмотрите, сможете ли вы после этого придумать новый мобильный телефон. Но прежде чем это сделать, неплохо заглянуть в Раздел «Обратная связь».

**Обратная связь.** Поначалу это упражнение может встретить некоторое сопротивление, потому что оно предлагает перевоплотиться в неподвижный (и уж точно неодушевленный предмет). Вы даже можете представить себя чем-то невещественным, например солнечным светом или дурным запахом. Но на самом деле это вовсе не так сложно, как кажется.

**Результат.** Этот взгляд изнутри может быть очень полезным, потому что мы всегда смотрим на ситуацию со своей собственной точки зрения. Взгляд изнутри представляет все в совершенно ином свете. Именно по этой причине это исключительно полезное упражнение.

**Варианты.** Если вы работаете с группой, то можно разделить между людьми разные внутренние точки зрения для того, чтобы получить разные подходы. Если вы, например, хотите разработать новый освежитель воздуха, можно сделать так, чтобы был представлен сам освежитель, плохой запах, молекулы воздуха, любые ткани, находящиеся в комнате, и так далее.

Культура	★
Техники	★★★★★
Развитие личности	★★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★★★★

### 13.3 Техника: Злой гений

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

В природе человека обвинять в своих проблемах «других» или же видеть заговоры там, где ими и не пахнет. Эта техника использует как раз эту склонность. Какой бы ни была ваша проблема, давайте предположим, что за ней стоит злой гений и что желанное решение уже давно бы воплотилось в жизнь, если бы не этот зловредный монстр, стоящий на вашем пути. Поэтому, чтобы найти решение, вам придется направить свое мышление по несколько иному пути, чтобы, так сказать, обойти демона. Например, вы хотите урезать свои расходы, а демон вздувает цены и перекрывает все возможности сокращения расходов. Если вы задались целью воплотить в жизнь новую идею (хотя эта техника больше, чем просто техника решения проблем), злой гений непременно устроит так, что конкуренты окажутся на шаг впереди вас, и не даст внедрить ее в жизнь.

Подумайте о мотивах своего рокового соперника. Задайтесь вопросом, почему он стоит на этом пути? Есть ли какой-нибудь способ задобрить его и все-таки решить свою проблему? Может быть, его можно чем-нибудь отвлечь? Может быть, вы можете как-то обмануть его? Попробуйте это сделать.

**Обратная связь.** Эта техника основывается на склонности людей придумывать, когда у них что-то не получается, великанов или демонов. Персонификация препятствий, порождающих вашу проблему, поможет вам увидеть их в другом свете, побудить к принятию другого решения.

**Результат.** Хотя эта техника не предусматривает инсценировки, с ней лучше справляются люди, легко входящие в роль, потому что тут нужно представить себе мотивы и поступки злого гения. Удивительно, как часто проблема, не поддающаяся решению, становится гораздо более податливой, если ей придать человеческие черты.

**Варианты.** Если вы работаете с группой, можно попросить кого-нибудь изобразить Адвоката Дьявола, взявшегося за дело злого гения. Однако этот человек должен хорошо играть и импровизировать. Вы также можете внести некоторые изменения в «сценарий», используя все известные образы-клише злого гения, такие как «криминальный авторитет», «ученый-маньяк», «злобный инопланетянин» и так далее.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆

### 13.4 Упражнение: Школьное недоразумение

Подготовка: Нет.  
Время: Пять минут.  
Материалы: Нет.  
Частота: Один раз.

Вот еще одна задачка для мобилизации ваших умственных способностей, необходимых для того, чтобы увидеть неочевидное.

Обычно я заезжаю в школу за своей дочерью в четыре часа дня. Но есть один день, когда занятия заканчиваются на час раньше, и она идет пешком, встречая меня по пути. Мы возвращаемся домой на десять минут раньше, чем обычно. Если я веду машину всегда с одинаковой скоростью и выезжаю ровно в то же самое время что и обычно, то какие данные понадобятся вам для того, чтобы определить, сколько времени она идет пешком? (Вы можете выбрать более одного ответа.) Скорость шага моей дочери, скорость моего передвижения на машине или расстояние от дома до школы?

**Обратная связь.** Если вы еще не решили эту задачу, то попытайтесь ответить сейчас, не читайте дальше.

Последний шанс подумать над своим ответом.

В этой задаче есть некоторый элемент жульничества. Среди ответов нет ни одного правильного, потому что вы уже и так имеете достаточно информации. Если мы возвращаемся на десять минут раньше, чем обычно, то я и встречаюсь с ней на пять минут раньше, чем обычно (разница в пять минут между отбытием и прибытием), так что она тратит на прогулку пешком 55 минут.

**Результат.** Часто бывает так, что у вас в наличии слишком много информации. Отсечение ненужной информации или прекращение ненужных поисков — жизненно важная часть управления информацией.

**Варианты.** Подумайте над теми случаями, когда вы охотились за ненужной информацией. Были ли у вас тогда спосо-

бы собрать информацию вовремя, так, чтобы она не отняла лишних сил и была достаточной?

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 13.5 | Техника: Морфология

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пятнадцать минут.

**Материалы:** Доска и ручка.

**Частота:** Сколько потребуется.

Эта техника использует способность мозга брать два абсолютно самостоятельных понятия и соединять их ассоциативной связью. Она в особенности полезна при разработке продукта. Мы также использовали ее в сфере услуг и уверены, что она подойдет и для генерирования идей, и для решения проблем, хотя в этой книге мы не адаптировали ее к этим сферам деятельности.

Изобразите на доске продукт или услугу, которую вы пытаетесь разработать, а затем забудьте о нем. После этого возьмите совершенно другой продукт или услугу и составьте список всех его свойств. Какой он формы? Какого цвета? Какие выгоды предлагает потребителю? Есть ли у него рычаги управления? Сколько он весит? Насколько он портативен? Запишите все, что можно, об этом продукте.

Теперь возьмите каждую из этих характеристик и свяжите ее с продуктом или услугой, которые вы пытаетесь создать. В каждой из этих характеристик найдите выгоды для своих клиентов и подумайте, как вы можете реализовать свою идею.

**Обратная связь.** Самая сложная часть описанной выше процедуры заключается в том, чтобы убедительно объяснить группе, настроенной скептически, что их консервированному супу есть чему поучиться у карманного фотоаппарата. Единственный способ преодолеть эту трудность состоит в том, чтобы убедить их довериться вам, и продемонстрировать, как эта техника дает результаты. Возможно, вы захотите испытать ее сначала на себе, чтобы убедиться в этом.

**Результат.** Если вы создадите правильную «смесь» непохожих продуктов, эта техника породит действительно оригинальные идеи. Следите за тем, чтобы не фильтровать появляющиеся идеи. Слишком легко поддаться привычному образу мысли на этапе отбора и разработки идеи.

**Варианты.** Вы можете заранее выбрать продукт, который собираетесь исследовать, или его может выбрать группа. Если у вас есть свободное время, можно взять два совершенно разных продукта и соединить их характеристики.

Культура  
Техники  
Развитие личности  
Ментальная энергия  
Удовольствие

⊕  
⊕⊕⊕⊕  
⊕⊕  
⊕⊕  
⊕⊕⊕

**РАЗДЕЛ 14****Простая радость — давайте пошутим**

Когда Артур Кестлер изучал природу творчества, он выступал в трех творческих ролях: художника, мудреца и шута. Творчество и юмор крепко-накрепко связаны друг с другом. Некоторые эксперты, изучающие творческий процесс, подчеркивают, что творчество — это не просто веселье. Однако если вы будете следить за тем, чтобы группа пребывала в хорошем настроении, или радоваться своей работе, то вы получите гораздо больше шансов стать творческой личностью. Творчество и веселье должны идти рука об руку. Этот раздел содержит простые упражнения, направленные на создание веселой атмосферы. Для их выполнения вам понадобятся другие люди — проделайте упражнения на деловом совещании; можете даже испытать их на вечеринке для того, чтобы получить практический опыт проведения техник.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив их на потом, вы, возможно, не вернетесь к ним никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите, что на первом же подходящем занятии примените их.

**14.1****Техника:****Переглядки**

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Пространство для того, чтобы построить группу в два ряда.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Постройте группу в два ряда так, чтобы люди смотрели друг на друга. Попросите, чтобы каждый установил зрительный контакт со стоящим перед ним человеком. Если в группе нечетное число людей, то лишний человек примет участие в следующем раунде. Цель упражнения состоит в том, чтобы услышать, что скажет без слов стоящий напротив вас человек. Главное — это глаза, но язык жестов тоже пригодится. Сообщения могут варьироваться от «Какого черта я здесь делаю?» до «Что мы будем делать потом?» Участники должны услышать сообщение, которое им передает стоящий перед ним человек — и не забывать улыбаться.

После 30–40 секунд таких перегадок перемещайте команды, посчитав до пяти. Поменяйте пары и повторите упражнение. Выполните это упражнение четыре или пять раз.

**Обратная связь.** Это упражнение отличается от большинства «ледокольных техник», так как не связано с фактическим материалом. Однако оно очень хорошо разрушает барьеры между людьми. Если долго смотреть человеку в глаза, трудно сохранить воздвигнутые нами барьеры. Расскажите об этом группе, когда упражнение будет завершено.

**Результат.** Наряду с разрушением барьеров, это упражнение побуждает людей поговорить друг с другом. Оно работает особенно хорошо, если сразу же после этого занятия вы познакомите участников.

**Варианты.** Вы можете сделать так, чтобы это упражнение выполнялось не всей командой, а попарно, одна пара за другой. Это будет очень похоже на более традиционное упражнение «будем знакомы». Независимо от того, станете вы менять

ряды или нет, подумайте о том, чтобы после безмолвного общения между участниками возник короткий разговор, чтобы не осталось никаких недоразумений и недоговорок. Если ваша цель это, в основном, создание команды, то выполняйте это упражнение, построив группу в круг. Для того чтобы ощутить командный дух, участники могут положить руки друг другу на плечи, но это может несколько затруднить жестикуляцию.

Культура	***
Техники	*
Развитие личности	***
Ментальная энергия	***
Удовольствие	**

## 14.2

## Техника:

## Это я, и я знаю

**Подготовка:** Купите мяч.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Мяч (теннисный или обычный такого же размера). Место для того, чтобы встать в круг.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Возьмите мяч и скажите: «Я <ваше имя>, и я знаю <имя какого-то знаменитого человека>». С этими словами бросайте мяч любому другому участнику, стоящему в круге. Этот участник, в свою очередь, тоже говорит: «Я <его имя>, и я знаю...», но он должен назвать знаменитого человека, первая буква имени которого начинается с последней буквы фамилии названного вами человека. Например, я говорю: «Я Пол Бирч, и я знаю Маргарет Тэтчер», кидаю мяч своему соавтору, который говорит: «Я Брайан Клегг, и я знаю Рональда Макдональда».

Если вы не можете быстро придумать имя, то выходите из круга и передаете мячик налево. Следующий участник начинает с того места, где вы проиграли. Выигрывает человек, оставшийся последним в круге.

**Обратная связь.** Имейте в виду, что лучше справляются с этим упражнением те, кто крепче помнит свои имена.

**Результат.** Обычно люди вспоминают лишь несколько имен, но это упражнение является скорее развлечением, а не тренировкой.

**Варианты.** Когда кто-то вылетел и передал мяч другому участнику, вы можете разрешить принявшему мяч начать с любого другого имени. Это даст возможность пройти действительно сложное испытание. Если вы работаете с группой, в которой люди уже хорошо знают друг друга, можно использовать это упражнение, не говоря «я такой-то».

Также можно соединять имена по первым буквам имени и фамилии. От Мишель Пфайфер до Пола Ньюмена. Если это покажется вам слишком сложным, выберите более простой вариант, заключающийся в том, что если кто-то на-



зовет человека, у которого имя и фамилия начинаются с одинаковой буквы, то игрок, которому он передал мяч, возвращает его обратно, а не бросает кому-нибудь другому. Вы можете ограничиться реальными людьми или литературными персонажами.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 14.3

### Техника: Переделка

**Подготовка:** Купите театральный реквизит.

**Время:** Пятнадцать минут.

**Материалы:** Разнообразный грим, театральный реквизит, ювелирные изделия и костюмы. Лучше всего отдельное место для каждой команды, если это невозможно, то достаточно просторная комната.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Разделите группу на команды. Вам нужно, как минимум, три команды, хотя бы по три человека в каждой. Можно и больше: это зависит только от имеющегося в вашем распоряжении реквизита. Попросите каждую команду избрать из своей среды «жертву», которую они будут гримировать. Чтобы сделать постановку, вы должны выбрать знаменитостей, под которых команды должны гримировать «жертву», или оставить выбор за самими командами. Выигрывает та команда, которая за определенное время достигла более впечатляющих результатов.

**Обратная связь.** Это великолепная разогревающая техника. Вы должны следить за тем, чтобы обстановка на занятиях была веселой, чтобы все команды воспринимали происходящее как шутку, иначе вы обнаружите самую настоящую жертву в группе. Будьте готовы к тому, что команды могут взбунтоваться и взять в качестве образцов что-то попопше.

**Результат.** В этой технике есть некоторый элемент соревнования, но ее главная цель — развеселить участников. «Жертва» обычно является добровольцем и чем больше в упражнении неразберихи, тем более уважаемые участники хотят стать добровольцами. Фактически, создавая команду, очень полезно загримировать ее нового лидера.

**Варианты.** Вы можете начать это мероприятие безо всякой подготовки и побудить команды задействовать их творческие способности для создания реквизита из повседневных вещей, вроде тех же скрепок для бумаг. Конечно, результат

этого варианта будет не столь впечатляющим, но зато само упражнение станет более сложным. Если вы выберете этот вариант, то не забудьте найти лишние пять минут для того, чтобы члены команд могли походить по комнате, где проходят занятия, и собрать необходимые для упражнения предметы. Есть обстоятельства, когда это упражнение принесет еще больше пользы, если записать его на видеокамеру или сфотографировать, но только при условии полного согласия на это «жертвы».

Культура	☆☆☆
Техника	☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

#### 14.4 Техника: Скачки с препятствиями

**Подготовка:** Спланированный маршрут (смотрите ниже).

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Пространство, достаточное для того, чтобы группа встала или присела вокруг организатора.

**Частота:** Один раз с каждой группой.

Сделайте так, чтобы группа образовала вокруг вас круг, и объясните, что вы собираетесь устроить «скачки с препятствиями». Вы даже можете сказать, что это будет нечто крайне глупое, но для этого есть серьезная причина. Пройдите трассу, преодолевая определенные препятствия; группа должна имитировать ваши действия.

Пусть каждый пригнется как жокей в седле и потопочет ногами так, чтобы получался звук, похожий на галоп лошади. Затем познакомьте группу с трассой:

Низкая ветка — пригнитесь и взмахните рукой над головой.

Плетень — перепрыгните через него так, словно сидите в седле, и во время прыжка прекратите издавать топающие звуки.

Поворот налево — пригнитесь в седле и натяните поводья.

Поворот направо — пригнитесь в седле и натяните поводья.

Дерево слева/справа — наклоните голову направо/налево.

«О, смотрите, старик» — прекращайте скакать, взмахните воображаемой бородой, неодобрительно хмыкните на лошадей (этот комический эпизод всегда срабатывает).

Скачка на финишной прямой — скачите все быстрее и быстрее, пока не пересечете финишную черту.

**Обратная связь.** Успех этого разогревающего упражнения во многом зависит от вашей убедительности. Удостоверьтесь в том, что группа осознает выгоды дуракаваляния (это позитивная часть процесса), но не слишком настаивайте. Если эта техника не будет выполнена в течение минуты, махните на нее рукой и переходите к совершенно иному занятию.

**Результат.** Это прекрасная разогревающая техника, взбадривающая людей и дающая возможность посмеяться. Ес-

ли большая часть группы согласится ее выполнять, то кому-то одному будет сложнее отказаться.

**Варианты.** Список, приведенный выше, — это всего лишь небольшой пример возможных препятствий. Поработайте, придумывая новые, но перед занятиями у вас всегда должен быть точный список и последовательность препятствий, чтобы во время занятий вам не пришлось его лихорадочно составлять.

Культура	★
Техники	★
Развитие личности	★
Ментальная энергия	★★★★
Удовольствие	★★★★

## 14.5

## Техника:

**Великаны, маги, гномы**

**Подготовка:** Нет.

**Время:** От пяти до десяти минут.

**Материалы:** Пространство, достаточное для того, чтобы построить группу в две шеренги (и если возможно, то и для того, чтобы расхаживать между ними).

**Частота:** Сколько потребуется.

Разделите команду на две шеренги так, чтобы люди смотрели друг на друга. Объясните правила. *«Великаны, маги, гномы»* — это командная версия игры «камень, ножницы, бумага». Великаны побеждают магов, колотя их по головам. Маги побеждают гномов с помощью заклинаний, а гномы побеждают великанов, выбивая им коленные чашечки. Если команда решила быть великанами, то пусть участники поднимут над головой кулаки и рычат во всю глотку. Если же она хочет быть магами, то пусть все участники выкрикивают заклинания, дико хохоча. Если же члены команды решили стать гномами, то они должны упасть на колени и колотить великанов по коленям, чтобы свалить их с ног, громко выкрикивая: «Най, най, най, най». Продемонстрируйте эти действия в превосходной актерской манере.

Дайте команде время на то, чтобы участники определились, как они будут одновременно делать одно и то же. Проигрывает команда, в которой хотя бы один участник вылетел из шеренги. Лучше всего провести три—пять раундов. В промежутках между ними все участники стоят в пределах слышимости друг друга, так, что громко обсуждать тактику нельзя.

**Обратная связь.** Из этой техники могут быть сделаны выводы относительно планирования и общения, что исключительно важно. Мы никогда не использовали эти действия, если хотя бы одна команда решала действовать без плана, или обсуждать его вслух, или поменять свою роль в ходе игры.

**Результат.** Это высокоэнергетическая игра, которая быстро изменяет настроение группы.

**Варианты.** Вы можете изменить правила, сделав так, что выигравшей командой будет считаться та, которая догонит и захватит одного или более игроков проигравшей команды. Это добавит азарта, но игра станет опасней. В этом случае вы должны обеспечить достаточно места для того, чтобы участники не покалечились, столкнувшись с предметами или друг с другом.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## РАЗДЕЛ 15

### Разбиение: как разбить проблему на части

Техники этого раздела особенно подойдут для людей научного и аналитического склада ума, так как материал, определенным образом разделенный на части, кажется более систематизированным. Такой подход на самом деле ошибочен, так как очевидно, что дробление на элементы уводит нас от простого анализа, производимого левым полушарием мозга, но этот взгляд может облегчить занятие с группами, которые сопротивляются более простым творческим техникам.

Выполняйте упражнения по мере чтения книги. Отложив это на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите для себя, что примените их на первом же подходящем занятии.

## 15.1 Техника: Компоненты

**Подготовка:** Нет.

**Время:** От десяти до пятнадцати минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

Каждая проблема, с которой вы сталкиваетесь, состоит из ряда составляющих ее компонентов, которые делают ее более или менее решаемой. Как правило, эти компоненты игнорируются, потому что они являются частью гораздо большей проблемы.

Эта техника предлагает разделить проблему на части и разобраться по порядку с каждой частью в отдельности.

Начните с четкого определения своей проблемы, а затем, в группе или индивидуально, разбейте ее на составные части. Например, ваша проблема состоит в том, чтобы более эффективно использовать садовый участок. Эта проблема состоит из нескольких частей: наполнение сада (то, что сейчас в нем находится, движимое и недвижимое, и то, что вы хотите чтобы в нем было), использование (что вы делаете в саду сейчас и что хотите в нем делать), время и пространство.

А теперь вам нужно взять каждый компонент, хорошенько над ним поразмыслить и, исходя из него, попробовать придумать решение, распространяющееся на проблему в целом. Например, размышляя о стоящих в саду неподвижных предметах, вы можете задаться вопросом, насколько они неподвижны (можно ли их вообще передвинуть?) и как улучшить планировку сада (например, использовать ли дерево для того, чтобы вешать на него корзины, или как опору для сидения). Подумайте о разных предметах в саду: что вы хотите видеть в нем, а что убрать из него? Очевидно, что вы сможете сделать с каждым компонентом больше, чем мы перечислили, и охватить все компоненты в целом.

**Обратная связь.** Бывает так, что легче решать множество маленьких проблем, чем одну большую; представленная техника разбивает проблемы на кусочки размером с компьютерный байт. Используя технику так, как мы показали, вы вряд ли

получите какие-то яркие и оригинальные решения, но она даст вам такие решения проблемы, которых нельзя достичь другим способом.

**Результат.** С этой техникой, более, чем с другими, у вас образуется обширный план действий. В силу ее природы, многие из запланированных действий будет совсем нетрудно выполнить.

**Варианты.** Если вы хотите более оригинальных идей, чем те, которые возникают в результате «микроскопического» подхода, предложенного этой техникой, то вы можете сначала разделить проблему на компоненты, а потом применить любую другую технику к каждому из них.

Культура	○
Техники	○○○○○
Развитие личности	○○
Ментальная энергия	○○
Удовольствие	○○

## 15.2 | Техника: Замена

**Подготовка:** Нет.

**Время:** От десяти до пятнадцати минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

Эта техника похожа на «Компоненты» (15.1), но обладает одним фундаментальным отличием. Сначала вы так же разбиваете проблему на компоненты, но затем вместо решения этих маленьких проблем вводите в качестве компонента нечто совершенно другое и решаете эту новую задачу применительно ко всей проблеме.

Возьмем пример с использованием маленького сада, который мы привели в технике «Компоненты». Одной из ключевых частей проблемы были «предметы». Мы могли бы, например, заменить «предметы» на «электричество» (это случайно выбранный компонент, но при желании можно сделать выбор более обоснованным). Проблема приобретает совершенно иной характер: «Как лучше использовать маленький сад для увеличения электричества?»

На первый взгляд постановка вопроса кажется бессмысленной, но по мере того, как вы обдумываете эту новую проблему, у вас в голове начинают возникать решения. Вы, например, могли бы провести в сад больше освещения и соответственно удлинить время пользования садом. Вы могли бы сделать парники и оранжереи с подогревом и таким образом удлинить растительный сезон. Или можно было бы повесить корзины на проходящий по всему саду электрический кабель (если вы считаете это рискованным, можно придумать какой-нибудь другой способ использования проводов). Вы могли бы провести в сад воду с помощью электрического насоса.

Некоторые из придуманных вами решений (вроде протяжки кабеля в сад), вероятно, не будут воплощены в жизнь. Но не отбрасывайте их, а найдите способ видоизменить так, чтобы они заработали.

**Обратная связь.** Когда начинаешь выполнять эту технику, появляется ощущение ее полного сходства с «Компонентами»,

но очень быстро становится ясно, что она предлагает гораздо более творческие решения.

**Результат.** Так же как после предыдущей техники, у вас сложится обширный список решений, возможно, они окажутся более творческими (хотя в некоторых случаях менее практичными), чем в «Компонентах».

**Варианты.** Упражнение можно выполнять как самостоятельно, так и в команде.

Культура	★
Техники	★★★★★
Развитие личности	★★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★

### 15.3 Упражнение: Разные взгляды

Подготовка: Нет.  
Время: Пять минут.  
Материалы: Нет.  
Частота: Сколько потребуется.

Отдохните от предыдущих техник; пусть поработает ваше творческое мышление. Постарайтесь разгадать три следующие короткие загадки, прежде чем переходить к «Обратной связи».

Что будет, если сложить 15 и 5 три раза?

Один фермер очень рассердился, когда увидел, что пять кроликов пожирают высаженный им салат-латук. Он подстрелил одного кролика, сколько кроликов осталось?

Можно ли разбить сырое яйцо, бросив его с высоты 10 метров, о бетонный пол, не испортив покрытия?

**Обратная связь.** Не читайте дальше, пока не попытаетесь дать ответ на все загадки.

Последняя попытка ответить на вопросы.

Ответы следующие:

20 (сколько бы раз вы ни складывали 15 и 5, все равно получится 20).

Нисколько, потому что остальные убежали.

Можно (действительно очень сложно испортить бетонный пол сырым яйцом).

Каждая из этих загадок подходит к вопросу совсем не с той стороны, как вы ожидали. Когда вы замучитесь искать ответы (если, конечно, уже не нашли их), найдите минутку, чтобы обдумать, что произошло.

**Результат.** Творческий подход состоит в том, чтобы суметь увидеть мир в другом свете или подойти к проблеме с другой стороны. Эти загадки основаны на том же принципе. Отгадывая такого рода задачки, вы сможете с большей легкостью находить творческие идеи. Кроме того, это научит вас управлять знаниями. В каждом случае вы знали ответ — но просто не поняли вопроса. А это подчеркивает необходимость подробных расспросов каждый раз, когда вы получаете какую-либо информацию.

**Варианты.** Запаситесь книжкой с подобного рода загадками и тренируйте этот вид мышления. Вы также можете потренироваться, разгадывая криптографические кроссворды.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 15.4

## Техника:

## Я был здесь раньше

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Бумага и ручки.

**Частота:** Сколько потребуется.

В популярном фильме «День сурка» герой застревает во времени: он снова и снова просыпается в один и тот же день и проживает его снова. Но об этом знает только он сам. Для остальных людей каждое такое утро просто утро нового дня. Однако воспользовавшись своим положением, главный герой приобретает навыки, помогающие ему изменить положение.

Предположим, что вы попали в такую же «временную дыру». Вы можете делать практически все, потому что когда вы проснетесь следующим утром, будет тот же самый день. Вы можете тратить на приобретение навыков и информации столько времени, сколько захотите, все равно у вас уйдет только один день, а память будет сохранять случившееся день за днем. Как бы вы стали решать свою проблему? Что бы вы сделали? Что полезного для реальной жизни вы бы извлекли из этой ситуации?

**Обратная связь.** Хотя в принципе вы можете делать практически все, ограничьте себя вещами, делать которые вам приятно. Даже если вы знаете, что ограбление банка или убийство не будут иметь ровным счетом никаких последствий, вы не можете захотеть делать это. От решения «Пойду возьму кучу денег и потрачу их на решение проблемы» не будет никакой реальной пользы, если повторяется тот же самый день и деньги нужно искать заново. Вместо этого лучше обратить внимание на богатство ресурсов, которые вы можете использовать. Если вам трудно начать, прежде чем приступать к проблеме, подумайте, как бы вы вообще вели себя, застряв во «временной дыре».

**Результат.** Это очень неоднозначная техника. Иногда она не приносит ровным счетом ничего, а бывает, что она дает именно то решение, которое вам нужно. Потратьте на нее

пять минут, и если в течение этого времени ничего не произойдет, займитесь чем-нибудь другим.

**Варианты.** В основном, с этой техникой следует работать индивидуально, но можно использовать ее и в группе. Если у вас есть группа и достаточно времени, все равно каждый должен выполнять ее самостоятельно, затем вы обобщаете результаты и думаете о том, как можно изменить подход к проблеме, если бы каждый из вас снова и снова попадал в один и тот же день.

Культура  
Техники  
Развитие личности  
Ментальная энергия  
Удовольствие





## 15.5 Упражнение/Техника: Дерево

**Подготовка:** Нет.  
**Время:** Десять минут.  
**Материалы:** Доска.  
**Частота:** Сколько потребуется.

Постарайтесь в нескольких словах выразить суть своей проблемы — этих слов должно быть два — максимум четыре. К каждому из этих слов придумайте еще несколько слов, раскрывающих его основные характеристики. Соедините дополнительные слова с первоначальными линиями, как в мозговой карте. А теперь повторите то же самое, обозначив характеристики характеристик. Например, в проблеме «как увеличить продажи в Европе» ключевыми словами будут «Европа» и «продажи». Характеристиками «Европы» станут: «большая территория», «разные языки», «изысканная кухня». Характеристиками «изысканной кухни» станут: «специи», «сложный соус», «маленькие порции». Когда будут выписаны все элементы, выберите по своему вкусу один из них. Внимательно просмотрите все характеристики на разных уровнях. Проведите связи между этими характеристиками способом, описанным в Разделе I, чтобы отыскать возможные конкретные решения. Некоторые решения могут быть выведены из этих характеристик напрямую. В качестве тренировки используйте эту технику для решения проблемы «как улучшить потребительский сервис на авиалиниях».

**Обратная связь.** Не беспокойтесь по поводу того, что некоторые из пришедших вам в голову характеристик могут показаться кому-то глупыми. Возможно, не все характеристики будут совпадать с общепризнанными или быть политически корректными — но позвольте им изливаться свободно. Важно также, чтобы вы использовали второй уровень характеристик, потому что именно они обладают самым положительным эффектом.

**Результат.** Удивительно, как много всего интересного можно придумать на этих двух уровнях. Одно из главных до-

стоинств атрибутивного подхода состоит в том, что вы можете обнаружить решения, которые подсознательно отвергли в силу их неуместности, хотя на самом деле, претерпев некоторые изменения, они могут стать вполне практичными.

**Варианты.** Количество уровней и слов может обсуждаться, хотя для того, чтобы достичь хорошего результата, нужны два уровня и не слишком много элементов, чтобы не сделать упражнение утомительным. Лучше всего, если каждый в группе будет искать характеристики индивидуально, а затем поделиться ими или найденными ассоциациями.

Культура	★
Техники	★★★★★
Развитие личности	★
Ментальная энергия	★★
Удовольствие	★★

**РАЗДЕЛ 16****Чувствительность: генерирования идей посредством деятельности правого полушария мозга**

При решении деловых проблем очень трудно отказаться от логического мышления. Сама идея собирать сотрудников за круглым столом и говорить «давайте проведем занятие по развитию творческого мышления» уже переводит вас в режим работы левого полушария. Вы стараетесь все систематизировать, вы контролируете процесс. Но в идеале, для того чтобы максимально увеличить способность находить новые ассоциации, вам нужно работать обоими полушариями. Эти техники особенно полезны для активизации правого полушария.

Выполняйте упражнения по мере прочтения книги. Отложив это на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите для себя, что примените их на ближайшем подходящем занятии.

Большинство людей уверены в том, что они не умеют рисовать. Это лишний раз напоминает о том, что большинство людей считают себя не очень творческими личностями, но на самом деле все это не так. Классическая книга Бетти Эдвардс «Рисование правым полушарием» рассказывает о том, как мы стремимся рисовать левым полушарием, в то время как нам нужно призвать на помощь правое — прямая параллель с тем, что случается на занятиях по развитию творческого мышления.

**16.1****Упражнение/Техника:  
Включите музыку**

**Подготовка:** Запаситесь кучей CD смешанного содержания.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** CD-проигрыватель и набор разных компакт-дисков.

**Частота:** Сколько потребуется.

Начните с проигрывания очень эклектичного компакт-диска — убедитесь, что на нем записана смесь классики и поп-музыки. Выберите его наугад, а затем проиграйте случайный трек. Вам поможет функция проигрывания случайного трека, которая есть у многих лазерных проигрывателей. Потратьте минуту на то, чтобы рассказать о своей проблеме и связанной с ней информации. Затем на две или три минуты включите плеер. Послушав музыку, возвратитесь к своей проблеме. Может быть, какие-то слова песни или что-то еще подкинуло вам идею? Может быть, музыка навела вас на какие-нибудь мысли или напомнила о чем-то, случившемся в прошлом? Может быть, она породила у вас какие-либо ассоциации, открывающие новые возможности? Сразу опробуйте эту технику на проблеме «Как завлечь больше людей в специализированный магазин в конце улицы».

**Обратная связь.** В этой технике присутствует некоторый элемент случайности, порождающей ассоциации. Поэтому вы можете еще раз прочесть руководство по созданию ассоциаций, описанное в Разделе 1. Однако использование музыки сильно отличается от использования случайного слова или картинки, потому что музыка сама по себе может подвинуть вас отойти от прежнего образа мыслей.

**Результат.** Эта техника менее объемна, чем остальные техники случайной стимуляции. Но так как музыка обладает и стимулирующим и развлекающим действием, она может породить у вас более радикальные решения, чем остальные упражнения.

**Варианты.** Не обязательно слушать незнакомые музыкальные произведения, хорошо знакомые вещи тоже могут

вызвать у вас необычные ассоциации. Важно, чтобы одна и та же композиция не использовалась постоянно, чтобы не возникло привыкания. Интересен командный вариант: каждый член группы выбирает CD для другого, стараясь, насколько возможно, отстраниться от его музыкальных вкусов. Вы можете также использовать аудиокассеты, хотя лазерные диски все-таки предпочтительней в силу того, что на них легко проиграть случайный трек.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 16.2 Упражнение/Техника: Каракули Леонардо да Винчи

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Карандаш и бумага или доска и ручки.

**Частота:** Сколько потребуется.

Эта техника изобретена Леонардо да Винчи — и это еще раз доказывает, что использование творческих техник совершенно не новое дело. Возьмите блокнот и мягкий карандаш, сядьте поудобнее. А затем с закрытыми глазами начинайте рисовать. Но не такие каракули, которые рисуют дети. Представьте себя художником, делающим наброски будущей гениальной картины. Только не направляйте карандаш, пусть он просто скользит по бумаге. Когда вы почувствуете, что нарисовали достаточно, откройте глаза и взгляните на созданное вами изображение.

А теперь подумайте, что вы сотворили? Может быть, ваш рисунок что-то напомнил вам? Как вы можете использовать его для решения своей проблемы? Какие его свойства могут быть использованы в качестве решения? Какой вид продукта может соответствовать (или просто быть связанным) с этим рисунком? Дайте волю воображению — пусть ваш ум свободно размышляет над тем, что вы нарисовали. Опробуйте эту технику прямо сейчас на проблеме «как сделать доставку продуктов на дом более привлекательной для потребителей».

**Обратная связь.** Леонардо использовал этот метод для того, чтобы сделать очередное открытие, это характеризует технику как очень многообещающую. Если вы не можете ничего разглядеть на своей картинке, подумайте об искусстве модернизма — какое название ваша картина могла бы получить на такой выставке? Поищите решение в дополнительных набросках. Вы можете изменить свои каракули на что-то более конкретное, чем случайные образы.

**Результат.** Эта техника особенно подходит для выработки новых идей, а не решения проблемы, но довольно часто она оказывается и источником решений.

**Варианты.** Если вы работаете с группой, можно предложить каждому нарисовать собственную картинку или же пусть кто-нибудь нарисует картинку на доске, а остальные участники, каждый по отдельности, подумают над тем, что она значит, а потом поделятся своими размышлениями. Существуют другие старые техники, сходные с этой: «Чернильное пятно» и «Открытый огонь». Выберите самый подходящий вариант.

Культура	☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## 16.3

## Техника:

**Коснись меня, почувствуй меня**

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Широкий выбор материалов, коробок и поясок.

**Частота:** Сколько потребуется.

Для того чтобы люди отстранились от своей проблемы, что необходимо, если мы хотим найти оригинальное решение, мы должны использовать все способы стимуляции. Данное упражнение поможет вам найти необычное решение.

Соберите различные материалы. Мы используем разные виды тканей, наждачную бумагу, шар желе (Jell-O), шерсть, железные мочалки, резиновые перчатки, морские раковины, игрушки и маленькие модели. Положите все эти предметы в коробки, чтобы никто не мог их видеть. Завяжите глаза всем или некоторым участникам и предложите им ощупать предметы. Они должны давать по ходу дела комментарии относительно возникающих у них ассоциаций и метафор, которые вы запишете на доске.

Затем эти ассоциации следует связать с реальными проблемами и придумывать решения. Важно, чтобы во время упражнения никто не видел заготовленных вами предметов — ни те, кто их трогает, ни те, кто отвечает на ассоциации. Когда объект ясен, теряется эффект неведомого.

**Обратная связь.** Возможно, окажется сложно убедить принять участие в мероприятии всех, так как некоторые просто не захотят чувствовать себя дрессированными собачками. Но всегда найдутся люди, которые с удовольствием согласятся попробовать себя в такого рода испытании.

**Результат.** Эта техника придумана экспромтом для клиента, который хотел изменить привычную форму праздника. В тот момент мы не возлагали на нее особых надежд, но она оказалась очень эффективной для поиска решений очень нестандартных проблем, где бессильны все другие подходы. Достоинство этой техники в простоте: набрать необходимые

предметы очень легко, так как любой интерьер предлагает большой выбор.

**Варианты.** В технике может участвовать вся группа, ошупывая предметы и предлагая различные ассоциации, или пусть это будет делать маленькая группа «дрессированных собачек».

Культура	★
Техники	★★★★★
Развитие личности	★
Ментальная энергия	★★★★
Удовольствие	★★★★

## 16.4 | Техника: Нарисуй это

**Подготовка:** Запаситесь необходимыми принадлежностями.

**Время:** Тридцать минут.

**Материалы:** Рисовальные принадлежности, журналы, клей, ножницы, бумага и т.д.

**Частота:** Сколько потребуется.

Мозг работает странным образом. Теория разделения мозга предполагает, что одна его половина отвечает за логическое, фрагментарное, «математическое» мышление, в то время как другая — за глобальное, художественное, образное мышление. Можете вы или нет локализовать физические центры этих видов мозговой активности, неоспоримая истина состоит в том, что, работая в разных режимах, чувствуешь себя по-разному и что сложно одновременно думать и глобально и фрагментарно. Эта техника нацелена на то, чтобы научить вас работать сразу двумя полушариями, заставляя представлять проблему и ее решения разными способами.

Вооружитесь рисовальными принадлежностями и изобразите такой мир, в котором ваша проблема уже решена или ее не существует вовсе. Очень полезна подборка иллюстрированных журналов, потому что те из нас, кто отказался признавать у себя художественные способности, могут с их помощью сделать эффектное изображение.

Закончив рисовать, взгляните на результат и поищите в нем зацепки для решения проблемы. Что вы видите на своей картине? Какие ассоциации она у вас вызывает? Запишите их на доске.

А теперь возьмите записанные вами слова и соотнесите их со своей проблемой. Какие ассоциации помогут решить проблему?

**Обратная связь.** Эта техника — одна из самых эффективных в ряду упражнений, направленных на развитие творческого мышления. Она соединяет в себе достоинства техник случайной стимуляции и погружает в темные закоулки мышления. Если у вас проблема с ассоциациями, смотрите посвященный им раздел в первой части книги.

**Результат.** В любых обстоятельствах изображения полезны для генерации новых идей.

**Варианты.** Для увеличения эффективности эту технику можно соединить с другими, например, с техникой «Случайное слово» из Раздела 12.

Культура	★
Техники	★★★★★
Развитие личности	★★
Ментальная энергия	★★★★
Удовольствие	★★★★

## 16.5

### Техника: Волшебная шкатулка

**Подготовка:** Сделайте «волшебную шкатулку».

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Волшебная шкатулка.

**Частота:** Сколько потребуется.

Эта техника требует определенной подготовки, но когда все сделано, ее можно использовать без всяких дополнительных приготовлений. Возьмите обувную коробку или что-нибудь в этом роде (коробка из мягкого пластика или дерева может выглядеть более солидно, но для дела это не имеет значения). Затем положите в нее что-нибудь, вызывающее удивление. Это может быть маленький предмет, например, газетная вырезка, фотография, часть коробки от крупы, в общем, что-нибудь необычное, интересное или забавное. Все время помните об этой коробке и, когда встречаете что-то подходящее, кладите в нее.

А когда начнутся творческие занятия, выньте из нее наугад два предмета. Посмотрите на них и, если на них что-то написано, прочитайте. В какое русло они направляют ваше мышление вместе и по отдельности? Как взаимодействие между этими двумя предметами могло бы разрешить вашу проблему или подбросить новую идею?

**Обратная связь.** Вылавливание предметов из коробки — это главная часть упражнения, поэтому никак не скрепляйте предметы. По возможности заменяйте уже использованные вами предметы. Регулярное обновление содержимого коробки спасет технику от застоя.

**Результат.** Это очень веселая ассоциативная техника, которая подойдет тем, кто любит собирать впечатляющие факты, дурацкие истории и удивительные фотографии.

**Варианты.** Создавая свою волшебную шкатулку, вы можете купить в магазине любую книгу удивительных фактов, но не используйте ее целиком, а вырежьте из нее некоторые материалы. Если вы используете эту технику в группе, то пред-

ставление вашей шкатулки как «мозговой коробки» произведет разогревающий эффект. Запаситесь точно такой же коробкой, в которой будет лежать цветная капуста. Попросите кого-то, не глядя, ощупать содержимое. Когда увидите реакцию, скажите: «Ах, да, это неправильная мозговая коробка» и замените ее настоящей.

Культура	⊕
Техники	⊕⊕⊕⊕
Развитие личности	⊕
Ментальная энергия	⊕⊕⊕
Удовольствие	⊕⊕

## РАЗДЕЛ 17:

### Природные свойства: использование природы и науки в качестве инструментов

Мы можем использовать природный мир и научные теории, пытающиеся объяснить его устройство, для генерации новых способов мышления. Иногда достаточно просто нашего представления о том, что возможно, что — нет. Подумайте, какие идеи могли бы возникнуть у вас, не будь вы ограничены рамками научных теорий. Иногда мы можем использовать красоту и совершенство природы для того, чтобы задействовать правое полушарие мозга и начать думать другим образом. Мы привыкли обращаться к науке, чтобы получить аналитические решения, но здесь она используется совершенно иным образом: мы используем творческую сторону науки. Научно-популярные книги — это лучший способ получить широкое представление обо всех новых направлениях науки.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив выполнение на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите для себя, что на ближайшем подходящем занятии примените их.

## 17.1 | Техника: Первопроходцы

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

Эта техника разработана специально для того, чтобы пробудить в вас дух первопроходца; мы рассматриваем (как это следует из телесериалов) последнего первопроходца в качестве первого поселенца. Представьте, что вы участвуете в космическом путешествии на неведомую планету. Задумайтесь на минутку о том, что вы находитесь в совершенно враждебном окружении. А теперь задайтесь вопросом: что, если бы ваша проблема возникла на этой планете? Какие бы действия вы предприняли? Как бы вы могли решить ее? Учитывайте свою изоляцию от всего человечества и чудесных научно-фантастических технологий, которые вы могли бы применить. Вам нужно слегка модифицировать проблему применительно к своему окружению, но попытайтесь не отступать чересчур далеко от исходного варианта.

**Обратная связь.** Проследите за тем, чтобы участники упражнения прониклись его духом. Совершенно не важно, любят ли они научную фантастику или вообще ничего о ней не знают; поскольку ее понятия стали неотъемлемой частью современной культуры, это упражнение не может не сработать. Если у вас возникнут трудности с перенесением своей проблемы в инопланетное окружение, то модифицируйте ее. Например, если в реальной жизни вам нужны клиенты, то на этой планете они превратятся в маленьких зеленых человечков, и так далее. Используйте для этого любые книжные клише.

**Результат.** Техника «Первопроходцы» лучше всего работает, если участники готовы на время оторваться от реальности и дать волю своему воображению. Поэтому ее лучше проводить с людьми, уже имеющими некоторый опыт в выполнении упражнений, развивающих творческое мышление. Фантастическая обстановка плюс игра воображения могут породить очень

необычные идеи. Очевидно, что потом придется спуститься на Землю, однако следите за тем, чтобы практическая польза не сделала их тривиальными.

**Варианты.** «Первопроходцы» могут выполняться и в одиночку, но будет лучше, если вы превратите технику в групповое упражнение, заставив мыслить всех участников. Если у вас есть время, можете перед упражнением разработать сценарий. Лучший способ создать его — за день до занятий дать участникам экземпляры небольшого научно-фантастического рассказа, который и будет использован в качестве сценария.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆



## 17.2 Упражнение: Форма листа

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Три листа с дерева.

**Частота:** Один раз.

Возьмите три достаточно широких листа с какого-либо дерева. Сядьте поудобнее. Вы должны ответить на ряд вопросов, касающихся этих листов. Прочитайте короткое распоряжение, выполните его, а затем переходите к следующему требованию. Как можно сильнее сосредоточьтесь на этой деятельности:

Взгляните на лист, повертите его в руках и почувствуйте его.

Приблизьте его к глазам. Рассмотрите его в деталях. Посмотрите на его края, прожилки, на то, чем он соединялся с веткой, и т.д.

Подумайте о внутреннем устройстве листа. Что находится у него внутри? Не имеет значения, если у вас плохо с биологией, просто представьте себе, из чего состоит лист.

Подумайте о листе в связи с деревом. Как бы он смотрелся на дереве? Что бы его окружало? Какую роль в его жизни играли бы свет и воздух?

И, наконец, мягко разорвите лист, почувствуйте, как он сопротивляется вашим усилиям. Посмотрите на рваные края. Чем они отличаются от природных изгибов?

**Обратная связь.** В молодости мы на все смотрим с интересом и восхищением, но с возрастом повседневность и жизненный опыт притупляют наши чувства. Все мы знаем, что листья это нечто обычное и ничем не примечательное, их полным-полно в каждом парке. И тем не менее это сложные и интересные объекты.

**Результат.** Возвращение к непосредственному детскому восприятию — это значительное достижение как в управлении знаниями, так и на пути к творческому мышлению. Детское творчество не полагается на «знание» — разглядывание листа

показывает, как многое мы обычно считаем само собой разумеющимся. Несомненно, наше «знание» весьма ограничено.

**Варианты.** Не жалейте времени на то, чтобы более внимательно посмотреть на «привычные» вещи. Вы не можете делать это постоянно, но время от времени выполняйте это замечательное упражнение.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆☆

## 17.3

# Техника: Антигравитация

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Доска.

**Частота:** Сколько потребуется.

Техника по развитию творческого мышления часто подвергает сомнению наши представления об этом мире, многие из которых укоренились в вашей голове. Она в особенности полезна для разработки нового продукта.

Сначала подумайте о том, каким должен быть ваш продукт. Какими возможностями он должен обладать? Какая ниша стала бы для него идеальной? А теперь подумайте о следующем. Чем бы он мог быть, если бы вы преодолели фундаментальные законы физики? Например, представьте себе, что вы смогли преодолеть силу гравитации или изобрести нестирающийся подшпник. Как бы это обстоятельство изменило ваш продукт? Представьте себе, что время пошло назад или что эволюция основывалась на «выживании немногих приспособившихся»?

А затем вы должны сделать это реальностью. Идеальным вариантом стало бы преодоление законов физики, но, возможно, легче поискать другие способы. Смысл этой техники в том, чтобы определить выгоды, получаемые от отсутствия закона физики, после этого подумайте о способах обойти ограничения и разработайте новые подходы без преодоления физических законов.

**Обратная связь.** Это техника, которую легче выполнить, чем объяснить. Действительно очень просто составить список желательных выгод и подумать о способах их реализации. Самое сложное — почувствовать себя достаточно раскованным и создать выразительный список выгод. Чтобы обрести подобную свободу, нужно преодолеть физические законы.

**Результат.** Дайте волю воображению, и вы обнаружите, что создали внушительный список выгод, которые можете получить от возможности поправить реальность. Это приведет вас

к ряду дельных идей на следующем этапе, когда вы будете добиваться этих выгод в пределах нашей реальности.

**Варианты.** Вы можете пропустить этап преодоления физических законов и перейти прямо к созданию списка нужных результатов, но в этом таится некоторая опасность. Самый желательный результат — это отвечать текущим ожиданиям клиентов, например, сделать продукт компактнее, быстрее, красивее или увеличить его мощность.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## 17.4 Упражнение: Фактор увлеченности

Подготовка: Нет.  
Время: Пять минут.  
Материалы: Нет.  
Частота: Один раз.

Многие упражнения и техники, представленные в этой книге, нацелены на выработку у вас навыков, необходимых для того, чтобы оптимизировать управление информацией и развить творческие способности. Но как в творческом процессе, так и в управлении информацией есть один фундаментальный принцип. Это фактор увлеченности. Если сфера знания или та область, в которой вы собираетесь реализовать себя, вызывает в вас интерес, то у вас больше шансов преуспеть.

Но здесь существует реальная проблема. Возможно, вы никогда не чувствовали душевного подъема, работая в сфере своей деятельности. В этом случае единственный способ изменить положение вещей — это поменять род деятельности. Способ радикальный, но эффективный.

Подумайте несколько минут о том, что вызывает у вас волнующие, захватывающие чувства. Переберите столько сфер деятельности, сколько сможете. Не беспокойтесь, если что-то окажется слишком тривиальным — вроде новых компьютерных игр — запишите их все.

Если вы действительно хотите преуспеть в накоплении знаний и развитии творческих способностей, нужно включить в свою работу как можно больше «факторов увлеченности». Подумайте над этим.

**Обратная связь.** Эта техника подразумевает, что существует нечто, интересующее вас. Если вы абсолютно ко всему равнодушны и ничто вас не трогает и не волнует, то вам нужно попытаться измениться и найти увлекательное дело. Это нелегко, но возможно.

**Результат.** Мы не обязаны думать о своих ощущениях в бизнесе, хотя ощущения оказывают большое влияние на нашу

умственную деятельность. Интерес к работе приносит очень большую пользу.

**Варианты.** Можно найти некую область деятельности, интересующую вас и связанную с вашей основной работой. Что приносит вам радость? Как вы можете испытать удовольствие от того, что делаете? Удовольствие имеет большое значение в творческом процессе, в то время как интерес важен и при сборе информации и в творчестве.

Культура	☆☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 17.5 | Техника: Только натуральное

**Подготовка:** Нет.

**Время:** От десяти до пятнадцати минут.

**Материалы:** Доска.

**Частота:** Сколько потребуется.

Мы можем многому научиться у природы. Многие великие идеи были воплощены в жизнь при помощи природных ресурсов.

Подумайте о том, какую аналогию с вашей проблемой можно провести в мире природы. Если в вашем офисе тесно, то подумайте, что может являться источником перенаселенности в природе. Если вам нужен новый пружинный механизм, подумайте над тем, какие пружинные механизмы встречаются в природе? Аналогии не обязательно должны быть строго с вашей проблемой. Как и для любой аналогии, подойдет даже самое грубое сходство. Связь между компьютерной графикой и строением листьев может быть не столь очевидной, но разработка мелких фракций, метод создания сложных изображений из маленьких математических «зернышек» в целом напоминает строение листа.

Для того чтобы подобрать аналогию, посмотрите, как живет природный мир, растения и животные, и найдите в нем решение своей проблемы. Как вы можете применить эти аналогии к своей проблеме? Например, если речь идет о тесноте, то пчелы роятся, некоторые растения отравляют вокруг себя почву, одни животные бьются друг с другом насмерть, а другие перестают размножаться. Каждое из этих решений может быть адаптировано к проблеме тесноты офиса (нам особенно нравятся битва насмерть).

**Обратная связь.** Самое важное — не прекращать поиск после того, как вы найдете первое решение вашей проблемы в природном мире. Поищите другие аналогии. Исследуйте природу во всей полноте.

**Результат.** На первый взгляд кажется, что эта техника больше всего подходит для разработки нового продукта. На

практике, однако, она так же хорошо работает с любой проблемой, в том случае, если вы найдете хорошую начальную аналогию.

**Варианты.** Вместо того чтобы искать аналогию, вы можете сделать вот что. Дайте одной или двум группам набор случайно выбранных животных и растений в качестве аналогии с вашей проблемой. Представьте, что перед ними стоит та же проблема, и подумайте, что бы они стали делать. Если вам трудно подобрать подходящие растения и животных, то загляните в энциклопедию естествознания.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## РАЗДЕЛ 18

### Как рождаются воспоминания: техника запоминания

Память — это сердце человеческого творчества. Без воспоминаний было бы невозможно вырабатывать свежие идеи. Единственный вид творчества никак не связан с памятью — это создание принципиально новых идей, но для этого требуется огромное время. Умение продуктивно управлять своими воспоминаниями очень полезно для развития творческих навыков. Техники запоминания не принесут большой пользы, если (например) вы хотите запомнить номер телефона, но они сослужат хорошую службу, если речь идет о творческой задаче, облегчив создание логических и ассоциативных цепочек в голове.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив выполнение на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите для себя, что на первом же подходящем занятии примените их.

## 18.1

### Упражнение/Техника: Крайности

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Спокойная обстановка.

**Частота:** Один раз.

Многие техники запоминания обращены к воображению. Хотите ли вы запомнить набор чисел, имена людей или содержание учебника, воображение поможет удержать эту информацию в памяти. Оно также является неотъемлемым фактором превращения информации в знание.

Допустим, вам нужно запомнить число 329. Используя метод рифмовки (смотрите 18.4), вы можете изобразить это число в виде дерева (tree — three), ботинка (two — shoe) и линии (nine — line). Для начала вообразите дерево с висющими на нем шнурками от ботинок. Но проблема этого образа состоит в том, что он слишком обыденный. Чем драматичней, красочней (и грубей) образ, тем лучше он запоминается. Лучше представить себе, например, огромное, ярко-красное, хищное дерево, которое бежит по торговой площади, сдирает с ног людей обувь (вместе с ногами), а потом выкладывает ее в центре площади. Неприятно и страшно? Да, конечно, в этом-то и смысл.

Теперь попробуйте создать образы, используя две следующие цепочки. Собака, дыра, телефон, помидор. Пицца, борец сумо, зонтик, слон.

**Обратная связь.** Даже когда нам нужно во что бы то ни стало закрепить образ в нашей голове, мы можем в силу разных причин остаться брезгливыми, ханжескими и благоразумными, как будто мы стоим перед викарием. Будьте раскованными, артистичными, веселыми, грубыми — это не имеет значения, если образ запоминающийся и необычный.

**Результат.** Это упражнение — не только мнемоническая техника. Оно поддерживает все остальные техники. Обеспечивая яркость образов, вы сделаете остальные техники более эффективными.

**Варианты.** Это упражнение использует образные цепочки; этот метод часто используется в мнемонических техниках. Используйте этот прием для сочинения простой истории, — если вы не хотите мучиться, сочиняя собственный рассказ, возьмите хорошо известную сказку, а потом доведите ее до абсурда.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 18.2

### Техника: Рассказ-цепочка

**Подготовка:** Нет.  
**Время:** Пять минут.  
**Материалы:** Нет.  
**Частота:** Несколько раз.

Очень часто бывает так, что нам необходимо запомнить последовательность чего-либо, например, какой-нибудь процесс или список. Превосходный механизм для запоминания таких вещей — это цепочка рассказов. Придумайте какой-нибудь рассказ, включающий части процесса или списка. Напрягите воображение. Как только вы используете все предметы, вернитесь к началу рассказа и быстренько повторите его. Например, если я хочу запомнить телефон, книгу и машину, я могу сочинить примерно такую историю:

*Огромный пурпурный телефон с тысячью ног решил прогуляться по лесу и вдруг зацепился за том «Желтых страниц» и растянулся на земле. А по лесу, как назло, проезжал «Ягуар ХКВ» (британский спортивный автомобиль), раздавил беднягу, и остался от телефона рожки да ножки.*

Делайте рассказ как можно более ярким и личностным (я выбрал «Ягуар», потому что особенно люблю эту машину). Повторяя рассказ, не пропускайте слова, и он будет прокручиваться в вашем сознании, словно кино.

**Обратная связь.** Вы обнаружите, что без труда можете удерживать в памяти длинный список. Я как-то использовал такую игру, начав рассказ словами «Я взял сумку, а в ней лежали...», и каждый из участников придумывал предмет, который в ней лежит. К моменту когда другие игроки начали путаться, я без проблем запомнил тридцать предметов. Поскольку эта цепочка слишком длинна для случайных предметов, после двадцати придется начинать все сначала, — но все равно это очень полезно.

**Результат.** Вы быстро и без малейшего усилия запомните очень длинные списки. Может сложиться впечатление, что

эту технику слишком тяжело применить — но попробуйте ее выполнить, когда будете составлять список напитков для праздника.

**Варианты.** Я рекомендую перечитывать список каждый раз после того, как вы добавили в рассказ еще один предмет. Тренируясь, вы сможете отойти от перечитывания. Если вам нужно удерживать список в голове в течение некоторого времени, повторите его несколько часов спустя, а потом пару дней спустя и неделю спустя. Регулярно находите практическое применение этой технике.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 18.3

### Техника: Музыкальный образ

**Подготовка:** Найдите отрывок из классического музыкального произведения.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Один раз.

Найдите отрывок (длиной примерно пять минут) из классического музыкального произведения. Вы не должны знать это произведение. Если есть возможность, попросите на некоторое время у своих друзей или коллег по работе один или два компакт-диска. Найдите местечко, где вы сможете спокойно посидеть пять минут. Усадьтесь поудобней с блокнотом в руках и начинайте слушать музыку. Она будет вызывать у вас разные образы и ассоциации. Они могут быть как очевидными и прямыми (например, церковная музыка Средних веков может сразу вызвать у вас в памяти образ монастыря), или же совсем не связанными с первоначальной концепцией произведения (хороший пример — использование в фильме «2001» вальса Штрауса, который сопровождал кадры вращающейся космической станции). Постарайтесь найти как можно более перспективные и сильные образы.

После того как у вас в голове возникнут эти образы, занесите в блокнот ключевые слова. Желательно, но не обязательно, чтобы прежде, чем делать это, вы были знакомы с мозговыми картами (смотрите Раздел 1). В процессе визуализации не ударяйтесь в подробное описание, просто напишите самую суть того, что увидели мысленным взором.

**Обратная связь.** Не беспокойтесь о том, какие оценки по музыке вы получали в школе. Ваша цель конкретна и солидна. Это упражнение способствует усвоению знаний и развитию творческого мышления.

**Результат.** Это комбинированное упражнение, помогающее создавать четкие образы, быстро перерабатывать информацию и работать под давлением. Таким образом, все области вашего мозга получают от него немалую пользу.

**Варианты.** Если у вас возникают определенные трудности с созданием образов, попробуйте представить себе, что вы смотрите фильм, саундтреком к которому является музыка, которую вы слышите. Какие события могли бы происходить на экране во время ее звучания? Не заикливайтесь на единичной сцене, а представьте развивающийся сюжет.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆☆

## 18.4 Упражнение/Техника: Рифмуем числа

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Три раза.

Это классический метод запоминания чисел. Каждый номер ассоциируется с определенным словом. Вы можете изменить слова, если какие-то из них вам не подходят:

- 1 (один) — бензин
- 2 (два) — дрова
- 3 (три) — смотри
- 4 (четыре) — в квартире
- 5 (пять) — зять
- 6 (шесть) — месь
- 7 (семь) — пень
- 8 (восемь) — осень
- 9 (девять) — лебедь
- 0 (ноль) — боль

Хотя это и легко, тем не менее немного попрактикуйтесь. Если вы хотите запомнить число, придумайте короткий рассказ, связывающий числа с рифмами. Придумайте яркий и живой рассказ. Несколько раз повторите его, закрепляя в сознании. Чтобы опробовать эту технику, возьмите любой номер из телефонной книжки.

**Обратная связь.** Прежде чем сочинять рассказ, повторите числа и рифмы для того, чтобы закрепить рифму в памяти. Попробуйте запомнить несколько настоящих телефонных номеров, которые вы никак не можете запомнить. Эти небольшие рассказы должны быть абсурдными, сочными, драматическими, грубыми, такими, чтобы они крепко застряли у вас в памяти.

**Результат.** Техника может показаться несколько тривиальной, тем не менее она удерживает в памяти практически любое число. Сначала вспоминайте рассказ, чтобы вызвать в



памяти числа, — потом рассказ постепенно забудется, а связи останутся.

**Варианты.** Вы можете убедиться в действенности этой техники, попробовав один раз, но лучше испытать ее три раза. Во второй раз примените ее в тот же день. Добавьте несколько новых номеров, но также повторите первую историю. Третью попытку сделайте несколько дней спустя. И снова освежите в памяти прошлые номера. Таким образом вы закрепляете информацию, чтобы она не стерлась из памяти.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## 18.5 | Упражнение: Материализация призраков

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Спокойная обстановка.

**Частота:** Несколько раз.

Сядьте в тихом и комфортном месте и закройте глаза. Представьте себя в хорошо знакомой обстановке. В своем офисе, в доме друга, в баре — в любом месте, где вы бываете постоянно. Постарайтесь воссоздать всю картину в деталях. Двери, окна, цветовую палитру. Мысленно подойдите к двери. Мысленно представьте ее, материал, из которого она сделана. Откройте дверь — какова она на ощупь? Теперь зайдите внутрь. Попытайтесь восстановить в памяти как можно больше предметов окружающей обстановки. Какой в доме пол? Стены?

Оказавшись внутри, оглядитесь. Пообщайтесь с предметами обстановки, которые вы смогли вспомнить. Речь идет не о визуальном, а о чувственном аспекте. Каковы они на ощупь? Какие вы слышите звуки? Запахи?

**Обратная связь.** Обладание так называемой «фотографической памятью» основывается на способности схватывать и оживлять образы. Хотя эта техника не научит нас сразу запоминать целые страницы книги, благодаря ей мы можем в значительной степени усилить свое воображение и способность к запоминанию. Мы очень зависим от ощущений, особенно в том, что касается памяти и знаний.

**Результат.** Выполняя упражнение такого типа, вы увеличите свою способность к запоминанию различных вещей. Все мы в определенной степени обладаем этой способностью, но обычно она вытесняется по мере развития сознательного мышления. Визуализация также поможет вам успешней создавать модели и метафоры, что существенно для творческого мышления и управления знанием.

**Варианты.** Это упражнение нужно выполнять несколько раз. Представляйте себе разные места. Когда вы хорошо овла-

дее этой техникой, используйте свое воображение более творчески. Например, попробуйте представить себя там, где вы никогда не были, или там, куда в принципе не можете попасть (например, в самом сердце атомной электростанции). Не ограничивайте себя никакими физическими препятствиями, — если хотите летать, летайте.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆

## РАЗДЕЛ 19

### Неправильный перевод: как извлекать свежие идеи из недоразумений

Недоразумения и ошибки становились причиной многих великих открытий и изобретений. Воздушный шар, наполняющийся газом, изобрел тот, кто не понял принципа работы воздушного шара, заполненного горячим воздухом. Моющие средства были изобретены, когда отходы, образовавшиеся в результате химической реакции, эффективно очистили сосуды, в которых находились. Список таких ошибок можно продолжать до бесконечности. Недоразумения или путаница могут быть очень эффективным способом генерации новых идей.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив выполнение на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите для себя, что на ближайшем же подходящем занятии примените их.

## 19.1 | Техника: Глупости

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Доска, бумага и ручки.

**Частота:** Сколько потребуется.

Потратьте первые четыре минуты этого упражнения на обычный мозговой штурм. Однако в отличие от простого мозгового штурма, в этом допускаются только глупые, неработающие, непрактичные или просто неприличные предположения. Безжалостно отсекайте любую разумную или практичную мысль.

Затем обратитесь к результатам вашего «штурма». Каким образом можно модифицировать одно из этих дурацких предположений, чтобы сделать его привлекательным? Можете ли вы как-то изменить его? Может быть, что-то нужно убрать или, наоборот, добавить? Можно ли полностью переделать его? Попытайтесь сделать это так, чтобы не размыть само предположение.

**Обратная связь.** Традиционный мозговой штурм — это самая слабая из творческих техник, поэтому он отсутствует в нашей книге. Ее недостаток в том, что она не изменяет режим мышления и не открывает ничего нового в проблеме. Однако когда вы смело высказываете оригинальные идеи, можно быть уверенным в том, что обычные точки зрения будут отброшены. Не допускайте многословных рассуждений о том, что глупо, а что нет. Если у вас есть какие-то сомнения, откажитесь от идеи.

**Результат.** Идеи, порожденные этой техникой, могут быть очень слабо связаны с вашей реальной проблемой, но второй этап разработки сделает их более практичными. Эта техника обладает эффектом, схожим с эффектом техник искажения, но здесь, скорее, искажено решение, нежели проблема.

**Варианты.** Это упражнение можно выполнять в одиночку, но намного лучше, если занятие будет проводиться в ко-

манде из четырех — семи человек. Один из вариантов состоит в том, чтобы разделить группу на две. Каждая из них тратит некоторое время, придумывая невозможные решения, затем группы обмениваются этими решениями и пытаются сделать их осуществимыми. Начальный этап техники «сумасшедшая идея» каждый может выполнять в одиночку, самостоятельно придумывая идеи; потом участники должны поделиться ими (возможно, анонимно на бумаге или на дисплее) с остальными. Такой способ уменьшит количество глупых идей. Но вы можете оживить занятие, дав каждому по водяному пистолету, чтобы они обстреливали того, кто напишет здравую мысль.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 19.2 Упражнение: Платье и кинжал

**Подготовка:** Нет.  
**Время:** Пять минут.  
**Материалы:** Блокнот.  
**Частота:** Один раз.

Вообразите, что у вас есть небольшой текст, занимающий одну страницу формата А4. Вы находитесь в маленькой комнате, где стоит только компьютер, стол с тремя ящиками и книжный шкаф. В книжном шкафу стоят справочники; в нем есть еще пара ящиков для документов. Как бы вы спрятали свой текст, чтобы он был постоянно на виду и доступен только вам, но не кому-то еще? Вы можете использовать любые предметы по вашему желанию для того, чтобы спрятать текст.

**Обратная связь.** Если вы еще не подумали над тем, как выполнить эту задачу, то сделайте это прямо сейчас. Стремитесь к максимально творческому решению.

Когда-то мне нужно было придумать что-то подобное для своей повести, и я посоветовался по этому поводу с одним крупным программистом. Он порекомендовал мне превратить документ в картинку на компьютере. Картинки хранятся в файлах, которые различаются цветами дотов (пикселей), что и создает картинку. Используя самый незначительный бит данных в каждом доте, вы можете сохранить большое количество информации, и при этом картинка не претерпит каких-либо заметных изменений. Конечно, для того, чтобы выполнить эту задачу, вам необходимо специальное программное обеспечение, но это и есть инструмент. Интересно, что с этого момента компании, занимающиеся компьютерными программами, стали продавать подобное обеспечение. Это не единственное и не самое творческое решение — это просто пример.

**Результат.** Может показаться, что ответ на такую необычную задачу окажется бесполезным в вашей повседневной жизни, но на самом деле эта техника превосходно развивает творческие способности.

**Варианты.** Большой плюс такого рода упражнений в том, что вы легко можете придумать задачу такого же типа. Просто соедините элементы невозможного (что угодно — от тайны убийства в «закрытой комнате» до автоматических обувных шнурков) и потратьте пару минут на размышления над возможными решениями.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 19.3

# Техника: Потеряно при переводе

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Доступ в Интернет.

**Частота:** Сколько потребуется.

Сейчас в Интернете есть программы, позволяющие сразу же переводить страницу сайта с одного языка на другой и тут же обратно. На время написания книги лучшие из них можно было найти в поисковой системе Alta Vista.

Сначала напишите немного о том, что представляет ваша проблема. В описании должно быть слово «как», несколько слов о том, что вам нужно для решения этой проблемы, и какое значение она имеет для вашей компании. Занесите текст в переводчик и переведите его с одного языка на другой (например, с русского на английский. — *Прим. ред.*). Полученный текст переведите снова на язык оригинала.

Прочтите полученный текст. В результате механического перевода в нем появится много путаницы и недоразумений. Чаще всего такой перевод вызывает смех. А теперь попробуйте решить новую проблему, которую сформулировал переводчик. Подумайте о том, как новое решение может быть применено к первоначальной, реальной проблеме. В качестве тренировки опробуйте эту технику на проблеме, которая сейчас стоит перед вами.

**Обратная связь.** Принцип действия большинства техник заключается в изменении точки зрения на проблему. Эта же техника исходит из другого принципа, заключающегося в изменении самой проблемы и последующего наблюдения за тем, что из этого получится. Компьютерный перевод пользуется дурной славой, потому что искажает смысл, — но в данном случае чем перевод хуже, тем лучше.

**Результат.** Эта техника гораздо больше подходит для решения проблем, чем генерация новых идей, но она может направить мысли в совершенно неожиданном направлении, которое способен открыть достаточно плохой перевод.

**Варианты.** Если хотите, можете попробовать перевести один и тот же текст на разные языки, чтобы посмотреть, что из этого выйдет. Если переводческая программа поддерживает перевод еще между двумя языками (например, немецким и португальским), последовательно переведите текст на все три языка, а уже потом на язык оригинала. Существует несколько компьютерных программ со сходной функцией. Одна из наиболее известных — это «Power Translator Professional». Ее можно использовать как альтернативу, если у вас нет доступа в Интернет. Однако большая часть программ осуществляет перевод только между двумя языками — английским и еще каким-то, русским и английским — что делает их, имея в виду наши цели, гораздо менее функциональными.

Культура  
Техники  
Развитие личности  
Ментальная энергия  
Удовольствие

★  
★★★★  
★★  
★★★  
★★★

## 19.4 Техника: Они нас опередили!

**Подготовка:** Сценарий.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Эта техника связана с обманом, поэтому ее надо использовать осторожно. Она основывается на следующем факте: если известно, что кто-то уже подошел к решению проблемы, то самые находчивые тоже выступают с чем-нибудь, даже если у них нет никакой предварительной идеи. Тому есть известные примеры, такие, как Белл с его телефоном и Чарлз с газовым шаром.

Для выполнения техники требуется небольшая подготовка. Подумайте над возможным сценарием, которому должна следовать группа. На заре освоения космоса знание о том, что русские уже запустили на орбиту спутник, подтолкнуло США к активным действиям в этой сфере. Вам нужно нечто подобное. Это может быть конкурирующая компания, ученые другой страны, кто угодно, о ком вы «знаете», что они уже нашли решение. Добавьте несколько достаточно смутных фактов для того, чтобы не вызвать подозрений у участников, но в то же время создать ощущение правдоподобия. Например, что «изобретатель» — беспробудный пьяница или что первоисточник был слишком тяжелым, чтобы взять его на занятия. А теперь сядьте, и пусть группа размышляет на эту тему. Результаты могут оказаться замечательными.

**Обратная связь.** Если вы хотите чаще пользоваться этой техникой, вы не сможете продолжать розыгрыш и делать так, чтобы участники воображали, что это правда. Техника хорошо работает с воображаемыми условиями, но еще лучше, если факты настоящие, хотя вы можете немного разочаровать участников. Эта техника не выполняется индивидуально — она в большой степени зависит именно от взаимодействия идей. Отметим также, что это упражнение чрезвычайно полезно для подтверждения правильности творческого решения. «Говорят, что соревнование всегда приводит к большему успеху».

**Результат.** Эта техника не подходит для создания совершенно нового продукта, но она помогает решать трудные проблемы.

**Варианты.** Эта техника основана на несуществующем решении. Есть другой вариант: можно прицепить существующее решение к новой проблеме и использовать эту ситуацию в качестве отправной точки.

Культура	○○
Техники	○○○○
Развитие личности	○○
Ментальная энергия	○○
Удовольствие	○○

## 19.5 | Упражнение: Собираем информацию

**Подготовка:** Ознакомьтесь с основами поиска в Интернете.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Доступ в Интернет.

**Частота:** Один раз.

Выберите какой-нибудь предмет, о котором вы знаете совсем немного. Этот предмет не должен быть настолько сложен, чтобы требовались глубокие технические знания, — это может быть что-то вроде подрезания роз или основных принципов работы компакт-диска. Выйдите в Сеть и следующие десять минут ищите информацию о выбранном вами предмете. Вам не нужно сразу же усваивать все найденное, но вы должны запомнить, где лежит особенно подробная информация, чтобы ее можно было извлечь впоследствии. Если вы плохо ориентируетесь в Интернете, введите соответствующий запрос в поисковую систему Google.

**Обратная связь.** Объем получаемой таким способом информации неограничен, поэтому один из главных навыков пользования Интернетом — это умение вылавливать нужные вам сведения из огромного количества доступных информационных источников. Стоит также отметить, что Интернет не всегда является лучшим источником информации. При желании вы можете найти ценные данные о выбранном предмете в словаре или энциклопедии, а может быть, в книгах или на компакт-дисках, но все-таки в большинстве вопросов Интернет обладает непревзойденным превосходством.

**Результат.** Знание зависит от скорости получения нужной информации; иногда время — принципиальный вопрос. И разрастающаяся Всемирная паутина — это лучший способ добиться именно этого. Если же вы не умеете искать нужную информацию в Интернете, прочитайте книгу «Профессиональное руководство по добыче информации в Сети». Умение пользоваться Интернетом — это совершенно необходимый навык для тех, кто хочет создать хорошую базу знаний.

**Варианты.** Работая в Сети, очень легко потерять счет времени. Поэтому подумайте об использовании кухонного таймера для того, чтобы не пропустить тот момент, когда истекли отведенные для упражнения десять минут.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆☆

**РАЗДЕЛ 20**

**Творческий подход: развитие творческих способностей при помощи различных форм общения**

Общение — это необходимая составляющая коллективного творчества. Пока мы не научимся работать в команде и делать эффективным труд всех членов группы, мы не добьемся успеха. Возможно, по этой причине в группе, занимающейся творческой деятельностью, не должно быть больше семи-восьми человек, так как в противном случае команда становится неуправляемой. Техники этого раздела заставляют участников по-новому взглянуть на общение.

Ни одну из этих техник нельзя выполнять самостоятельно, но как упражнение, но тем не менее вам следует прочитать их. Отметьте, как и когда вы можете их применить. И решите для себя, что на ближайшем подходящем занятии используете их.

**20.1****Техника:  
В темноте**

**Подготовка:** Запаситесь повязками для глаз, организуйте перерыв на кофе или чай.

**Время:** От пятнадцати минут до двух часов.

**Материалы:** Количество повязок в 2 раза меньше, чем число участников; свободное место для передвижения.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Прежде всего, вам необходимо четное количество участников, половина из которых наденет на глаза повязки. Участники с повязками получают в поводыри участников без повязок. Это упражнение проводится во время перерыва. «Слепой» делает то же самое, что и обычно: берет чай или кофе, пирожные, ходит в туалет, разговаривает с другими людьми, но все это происходит при помощи выданного ему «зрячего» участника.

**Обратная связь.** В конце перерыва возьмите еще пять минут для установления с участниками обратной связи. Как «ослепленные» чувствовали себя? Их помощники были им полезны или же, наоборот, мешали? Что оказалось неожиданно сложным? Как себя чувствовали помощники?

**Результат.** Это упражнение может занять немного больше времени, чем остальные техники, представленные в книге. Оно обладает ярко выраженным командным и «ледокольным» характером. Общий опыт и вынужденное общение «слепого» и его поводыря связывают людей и помогают разбить лед. Как правило, эта техника преобразует даже самые скучные занятия и моменты. Хотя перерывы и необходимы, они, как правило, отвлекают людей от работы: во время перерыва люди висят на телефоне или пребывают в полудремотном состоянии — это упражнение залог того, что этого не случится.

**Варианты.** Вы можете усиливать это упражнение, используя все доступные ресурсы. Если вы проводите занятия по месту жительства, то можно усложнить задачу. Мы как-то потратили на жизнь «слепых» и поводырей целый вечер, вклю-



чая посещение бара и ужин. Вне зависимости от того, проходит ли это занятие в просторном помещении отеля или в тесном конференц-зале, оно оказывает на участников огромное влияние.

Культура	☆☆☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 20.2

### Техника: Не сбейся со счета

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Две минуты.

**Материалы:** Достаточно места для того, чтобы все участники могли встать, а еще лучше образовать круг.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Если вам позволяет место, поставьте всех в круг. Пусть каждый начнет выстукивать ритм. Ритм должен быть довольно быстрым, примерно два удара в секунду. Когда установится нужный ритм, скажите, чтобы все начали громко считать хлопки. При этом каждая новая цифра должна выкрикиваться одновременно с хлопком. Пусть сначала участники считают от одного до десяти, а потом обратно с десяти до одного. Прodelайте это дважды. Это должно происходить синхронно, поэтому перед тем, как начать считать, скажите: «Итак, начинаем считать от одного до десяти, и ... (два хлопка), раз, два...» и т.д. Когда участники почувствуют себя уверенно, пусть они начнут считать на известном всем иностранном языке (в том же ритме).

**Обратная связь.** Группы вполне справляются с этим заданием, пока дело не дойдет до счета на иностранном языке. Большинство людей знают счет на иностранном языке в обычном порядке, но как только речь заходит об обратном счете, все становится гораздо сложнее, и наступает хаос. Это отличный способ вдохнуть энергию в группу после перерыва на обед, не мешая пищеварению. Отметьте также, что смена языка меняет суть проблемы и иллюстрирует, каким образом мы соединяем в своей голове концепции и воспоминания.

**Результат.** Это упражнение выдергивает людей из кресел, заставляет проявлять активность. При счете на иностранном языке начинается путаница, что делает упражнение смешным и радостным. Кроме того, среди преимуществ можно отметить краткость, отсутствие предварительной подготовки и возможность проведения в помещении любого типа.

**Варианты.** Чтобы сделать упражнение немного длиннее (и намного веселее), расскажите после его выполнения, что это старая хормейстерская техника. В англиканском хоре псалмы поются двумя группами по десять нот, поэтому хоры часто разучивают песнопения, выпевая их числами от одного до десяти, а затем от 10 до 1. И если уж у вас так хорошо получилось в начале (не важно, так это на самом деле или нет), то давайте повторим, распевая числа. Порядок чисел тот же, что и был, но каждое новое число в ряду от 1 до 10 поется на более высокой ноте, чем предыдущее, соответственно, при обратном порядке каждое число поется на тон ниже, чем предыдущее. После объяснения задайте тон, пропев достаточно низкую ноту, чтобы была возможность брать все более и более высокие ноты.

Культура	★
Техники	★
Развитие личности	★★
Ментальная энергия	★★★
Удовольствие	★★★★

## 20.3 Техника: Купи меня

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Пошлите всю группу по отдельности на поиски какого-нибудь предмета, находящегося вне комнаты. Нужно принести что-нибудь в течение двух минут. Предмет должен быть чем-то интересен, но не слишком сложен для перемещения. Когда все вернутся, каждому дается тридцать секунд на то, чтобы продать найденный им предмет организатору занятий: объяснив, почему он должен потратить свои деньги на эту покупку. Тот, кто лучше продаст свой товар, получает приз. Лучшие всего, если в этом занятии будут принимать участие не больше семи-восьми человек, потому что, если предметов много, становится скучно. В конце дайте еще минуту, чтобы вернуть вещи на место.

**Обратная связь.** Обратите внимание на энтузиазм и юмор. Следите за тем, чтобы участники делали упражнение в хорошем настроении.

**Результат.** Процесс поиска вещей наполняет участников энергией. Во время продажи возможно снижение интереса, так как большая часть команды бездействует, поэтому вам стоит оживить этот процесс. Это возможно, если каждый участник встанет и выскажет свое мнение. Однако главная цель этого упражнения — снять напряжение. Пусть участники запомнят найденный ими предмет и то, как они его продавали, когда возвратятся к основной теме занятий — это может натолкнуть их на очень оригинальные мысли.

**Варианты.** Если у вас нет необходимых условий для поиска предметов вне комнаты, люди могут продавать предметы, находящиеся рядом с ними, хотя пропадает эффект «прогулки». Есть вариант, который может оказаться очень эффективным: он заключается в том, чтобы каждый член группы снял с

себя и продал что-то из своей одежды. Лучше всего дать участникам возможность выйти и снять какую-то часть одежды, таким образом, вы сможете получить некоторое количество неожиданных предметов, а чем более шокирующими они будут, тем лучше.

Культура	★
Техники	★
Развитие личности	★★★★
Ментальная энергия	★★★★
Удовольствие	★★★★

## 20.4

## Техника:

## День рождения вслепую

**Подготовка:** Запаситесь повязками для глаз (не обязательно — поищите варианты).

**Время:** От пяти до десяти минут.

**Материалы:** Повязки для глаз, достаточно места для того, чтобы команды могли выстроиться в ряд и немного потоптаться.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Разделите группу на команды. Лучше всего, если в каждой будет, как минимум, пять человек. Задача участников — выстроиться в шеренгу в соответствии с датами рождения. Сложность заключается в том, что сделать это нужно вслепую, не разговаривая друг с другом. Дайте командам две минуты на обсуждение тактики (с обещанием не говорить свои даты рождения). Вот тут и понадобятся повязки. Смешайте порядок людей в каждой команде, чтобы исключить возможность сговора. А потом в течение трех минут, пока участники будут пытаться выстроиться в нужном порядке, должна царить полная тишина. Если группа почувствовала, что она построилась правильно, участники должны показать это, подняв вверх руки. Может быть, не выиграет ни одна команда, но продолжайте упражнение, пока не истечет положенное время.

**Обратная связь.** Не забудьте о том, что вы должны узнать все даты рождения участников. Потратьте минутку на то, чтобы рассмотреть используемые ими тактики — наблюдайте, как изменяется подход к этой задаче у разных команд.

**Результат.** Это упражнение превосходно развивает творческое мышление и наполняет энергией. Находясь в положении «слепых», участники будут прислушиваться к другим ощущениям, что может привести к интересным результатам, кроме того, это упражнение обладает и «ледокольным» эффектом.

**Варианты.** Если подошло время перерыва, его можно с пользой провести. Пусть каждая команда «ослепит» другую.

Это упражнение можно выполнять без подготовки, но нужно обеспечить наличие материалов, необходимых для завязывания глаз. Мы обнаружили, что предметы, обычно находящиеся в комнате для совещаний, такие как листы бумаги, клейкая лента и ручки для белой доски, могут послужить очень хорошими повязками. Упражнение также можно выполнять без предварительного обсуждения тактики командами, но это может обескуражить участников, в таком случае этот вариант не рекомендуется.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## 20.5

### Техника: Конструкция из «Лего»

**Подготовка:** Покупка необходимых материалов.

**Время:** От десяти до пятнадцати минут.

**Материалы:** Большой запас кирпичей «Лего»; простые конструкции «Лего» для копирования; повязки для глаз; по крайней мере, две комнаты.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Цель этого разогревающего упражнения заключается в копировании простых конструкций «Лего». Разделите группу на следующие команды:

«Команда глаз».

«Команда ртов».

Плюс две команды «кистей рук, предплечий и ног».

«Глаза» могут видеть копируемый предмет, но не могут говорить и видеть строящуюся конструкцию. «Рты» могут говорить и видеть, что строится, но не могут видеть, что именно копируется. «Кисти», «предплечья» и «ноги» не могут видеть ничего. (На них повязки.)

Сначала находящиеся в одной комнате «глаза» изучают копируемый объект и затем передают свои инструкции «ртом», «ртом» в свою очередь смотрят на инструкции и в соответствии с ними направляют «кисти», «предплечья» и «ноги», организуя строительный процесс. «Рты» не могут прикасаться к строительным материалам «Лего», а также к своим товарищам по команде.

Команда, первой собравшая конструкцию правильно, выигрывает. Если у вас нет дополнительного времени, можете опустить цветное соответствие копии и оригинала.

**Обратная связь.** В этом упражнении, так же, как и в командной работе, вы полагаетесь на своих товарищей. Печально, если происходит задержка. Легко обвинить самую медлительную часть команды во всех неудачах. Часто кажется, что вы можете выполнить чью-либо работу лучше, чем свою собственную. Некоторые роли вызывают у членов команды неприятие, но нужно изменить их отношение к происходящему.

Когда находишься под давлением, просто сосредоточиться на задаче и трудно думать о других членах своей команды.

**Результат.** Это упражнение преподает хороший урок командной работы.

**Варианты.** Разделение на команды, а также их размер могут обсуждаться. Можно выполнять упражнение командами по три человека (с одним конструктором) или включить в процесс еще какие-то роли. Если вы хотите преподать урок командных взаимоотношений, вы должны запретить делать комментарии по поводу строительства и добавить дополнительные звенья между «глазами» и «ртами».

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## РАЗДЕЛ 21

### Сядь на травку: как использовать для развития творческого мышления окружающую среду

Общество, в котором мы пытаемся стать творческими людьми, может оказывать огромное воздействие на результат. Уход от источников стресса и необычная обстановка могут произвести огромные изменения. Мы часто безуспешно пытаемся реализовать себя, сидя на рабочем месте (это бывает почти ежедневно) или за столом заседаний. Попробуйте начать мыслить творчески в совершенно необычной обстановке. Составляйте расписание встреч, сидя в джакузи или в кафе. Работайте над собой, прогуливаясь за городом или принимая ванну. Мы привыкли взаимодействовать с окружающей средой в бизнесе — и сейчас самое время для того, чтобы сделать прорыв в этом направлении.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив выполнение на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите для себя, что на ближайшем подходящем занятии примените их.

## 21.1 Упражнение/Техника: Нечто совершенно необычное

**Подготовка:** Проблема или потребность в новой идее.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Один раз.

Это упражнение, направленное на развитие вашего творческого мышления, лучше всего проводить, когда у вас в голове крутится какая-либо идея, над которой вы работаете. Все очень просто — в течение десяти минут нужно делать что-либо, совершенно не связанное с вашей проблемой. Это может быть что угодно, не только сидение в кресле, болтовня или распитие спиртных напитков. Пока вы делаете совершенно другое дело — читаете книгу, никак не связанную с вашей работой, гуляете, смотрите телевизор — все время держите в голове эту проблему, даже если вы полностью сосредоточены на своем занятии. Смотрите на все, что вы делаете, как на источник вдохновения. Это подразумевает совершенно иной взгляд на все, что вы делаете. Через десять минут вернитесь к своей проблеме.

**Обратная связь.** Отметим, что эта техника предлагает совершенно другой подход, отличный от того, который используется в «Творчестве на подсознательном уровне» (21.2); внимание акцентируется на положительном влиянии не связанной с проблемой области. Это одна из причин, почему эта книга придает большое значение чтению, — чтению широкого круга литературы, — потому что здесь возможности появления новой идеи очень велики. Кроме того, польза этой техники в том, что вы вернетесь к основной работе свежим и отдохнувшим, но это не главная цель.

**Результат.** Многие великие идеи прошлого появились во время работы в одной области и последующего проведения параллелей с другой областью знаний. Для поиска идей

мозг всегда использует метафоры: а здесь мы поощряем этот процесс.

**Варианты:** Не используйте всегда один и тот же вид развлечения, как бы вам этого не хотелось.

Культура	☆☆☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 21.2 Техника: Творчество на подсознательном уровне

**Подготовка:** Насущная проблема или идея.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Один раз.

Для этого упражнения вам нужна проблема или идея, над которой вы работаете. Она должна быть свежей, а не наскучившей. Если у вас нет чего-нибудь подходящего, то используйте выдуманную проблему вроде «как разработать новый вид детского питания», или «как сократить время приезда специальных служб при чрезвычайном происшествии».

Потратите пять минут на то, чтобы поразмыслить об области, в которой лежит ваша проблема. Категорически избегайте высказывать какие-либо идеи о решении проблемы. Просто размышляйте о том, что она собой представляет, с кем она связана, что происходит в данный момент и так далее. Теперь отложите этот вопрос в сторону, а перед сном еще немного поразмышляйте (только о проблеме, а не о решениях).

Спустя три или четыре дня вернитесь к проблеме. Потратьте минуту на раздумья, а потом сядьте с листом бумаги в руках и запишите, что можно сделать. Не анализируйте эти дела, пишите все, что приходит на ум. Если в течение нескольких секунд в голову ничего не придет, пишите что-нибудь другое, не «управляя» мыслями, а затем осторожно вернитесь к проблеме.

**Обратная связь.** Иногда эта техника не срабатывает, но на удивление часто в голову приходят почти готовые решения. Как отмечает Гай Клэкстон в своей книге «Мозг зайца, ум черпахи», мы способны на гораздо более значительные подсознательные усилия, чем привыкли думать. Многие техники по развитию творческого мышления обращаются к подсознанию. Этот подход позволяет подсознанию сыграть свою роль. Возможно, это не лучший, но ценный выход.

**Результат.** Если вы обнаружите, что этот метод срабатывает, то подумайте об использовании его как основной техни-

ки, но все равно, самое главное — найти время для создания ассоциативных связей.

**Варианты.** Если какая-то важная проблема не дает вам покоя, вам нужно отойти от сознательного решения проблемы для того, чтобы с ней начало работу подсознание. Если у вас есть электронный дневник или ежедневник, то пусть они каждые несколько дней напоминают вам о необходимости поразмыслить над проблемой, тогда вашему сознанию будет легче отрешиться от нее.

Культура	☆☆☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## 21.3

### Упражнение/Техника: Сходи в музей

**Подготовка:** Найдите галерею современного искусства.

**Время:** Тридцать минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Один раз.

Это очень простое упражнение. Найдите галерею современного искусства. Загляните в нее и полчаса прогуливайтесь, разглядывая выставленные в ней произведения. Вот и все.

После того как вы просто походите, взгляните на все это иначе, чем обычный посетитель. По очереди внимательно рассмотрите каждую картину, скульптуру и инсталляцию. Обзор каждого экспоната должен занимать у вас около 30 секунд или минуты, после чего вы должны сделать следующее: поразмыслите, о чем заставляет вас думать каждое из этих художественных произведений. Не беспокойтесь, если перед вами окажется куча мусора, которую вы ни за что не принесли бы в дом — это не важно. Просто ищите источник вдохновения.

**Обратная связь.** Если вы из тех, у кого нет времени на созерцание современного искусства (или искусства вообще), не отбрасывайте это упражнение, — именно вам оно особенно необходимо. Вам нужно преодолеть свое обычное раздражение «так называемым искусством», которым может заниматься и шимпанзе, но которое стоит таких больших денег. Используйте искусство как «взлетную полосу» для выработки собственных идей.

**Результат.** У этого упражнения есть два преимущества. Первое заключается в смене привычного окружения, что может оказывать благотворное воздействие на творческий процесс. А второе состоит в обретении нового источника вдохновения.

**Варианты.** Если вы не можете так просто сходить на выставку, то устройте себе виртуальную выставку, просмотрев компакт-диск с художественными произведениями или найдя

то же самое в Интернете. В качестве альтернативного варианта мы можем предложить заглянуть во двор, заваленныйхламом, или же полюбоваться на городской или индустриальный пейзажи — они действуют таким же образом. На самом деле, они, может быть, даже более художественны.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆



## 21.4

### Техника: Теория игры

**Подготовка:** Купите компьютерную игру в жанре adventure.

**Время:** Тридцать минут.

**Материалы:** Компьютер.

**Частота:** Несколько раз.

Купите компьютерную игру в жанре adventure. Если вы не знаете, что это такое, спросите у знакомого подростка или зайдите в компьютерный магазин, в отдел, где продают игры, и спросите у продавца. Если вы купили более дорогой подарочный вариант, то загляните в прилагающуюся к диску инструкцию, но не придавайте ей особого значения. Запустите игру и поиграйте в нее примерно полчаса. Не играйте дальше, если, конечно, вы не хотите просто получить удовольствие. Возвращайтесь к игре несколько раз.

**Обратная связь.** Может показаться странным, что мы предлагаем вам такое «детское» времяпрепровождение, но у игры есть сразу две цели. Для того чтобы преуспеть в играх такого рода, вам необходимо, во-первых, решать головоломки, а во-вторых, получить знание о мире, в котором живут виртуальные герои. В силу того, что вас окружает искусственно созданный мир, знание о нем является «чистым», — вы не могли что-либо узнать о нем до того, как сели играть, так что практический опыт здесь очень ценен. Кроме того, головоломки в этих играх всегда требуют творческих решений.

Мы рекомендуем игры в жанре adventure еще и потому, что они являются способом изменить привычную точку зрения. Если вы решите попробовать, то для решения головоломок мы советуем воспользоваться «прохождениями», опубликованными в журналах, посвященных компьютерным играм, или помещенными в Интернете, на сайтах той же тематики, потому что ваша главная цель — это изменение работы мышления. Если же вы хотите увеличить свои знания и творческие способности, тогда решайте головоломки сами, без посторонней помощи.

**Результат.** Описанные действия предполагают эффективную тренировку сразу двух полушарий мозга.

**Варианты.** Бесспорно, это единственный способ вытянуть вас из серой обыденности, и это крайне необходимо, так как даже самый просвещенный менеджмент, способный вызывать удивление, — это менеджмент, основанный на знаниях и творческом подходе.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## 21.5

## Техника:

## Моментальные снимки

**Подготовка:** Потратьте полчаса на подготовку места; приобретите необходимые материалы.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Грубые карты местности для каждой команды; фотоаппарат для быстрых снимков или цифровая камера с PC или видеокамера с телевизором.

Перед тем как начать упражнение, сделайте пять снимков того места, где вы будете его проводить, одним из описанных выше технических устройств. Вам нужно снять нечто, легко узнаваемое, но малозаметное. Вы не должны снимать комнату, в которой будут проходить занятия: на фотографиях должны быть изображены места, находящиеся неподалеку. Командам показываются пять снимков и выдаются приблизительные карты района, в котором находится ваша комната.

Задача команд — отметить на карте все пять сфотографированных вами мест.

**Обратная связь.** Если какая-то команда определит места всех пяти снимков раньше, чем истечет время, вы должны иметь про запас дополнительный премиальный снимок для того, чтобы занять команду на оставшееся время. Команда, первой определившая пять мест или опередившая не все, но больше остальных команд, получает приз.

**Результат.** «Моментальные снимки» — это многоцелевое упражнение, заставляющее людей двигаться и подталкивающее их к использованию творческого мышления.

**Варианты.** Здесь возможно множество вариантов. Вы можете показать сделанные вами пять фотографий сразу или же сначала показать один снимок, через две минуты еще один, и так далее (этот вариант позволит команде лучше распределять время). Если все снимки показываются сразу, то вы можете повторить показ через какое-то время или организовать во время этого мероприятия два или три просмотра фотографий. Есть вариант, меняющий это упражнение с точностью до

наоборот: сначала вы обходите места, находящиеся рядом с комнатой, где вы занимаетесь, и выписываете на бумагу замеченные вами интересные вещи и виды. Потом каждая команда получает одну из имеющихся у вас камер и задание сфотографировать как можно больше замеченных вами объектов. Этот вариант довольно сложен, потому что вы можете включить в список объектов и движущиеся предметы, например, людей.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

**РАЗДЕЛ 22****Пространственное мышление.****Тренировка правого полушария мозга**

Когда вы хотите, чтобы группа использовала свои творческие способности, очень важно заставить работать правое полушарие мозга, необходимое для творческого процесса. Техники этого раздела сосредоточены на развитии пространственного мышления, одного из видов мозговой деятельности, за которую отвечает правое полушарие. Загадки и шарады, связанные с пространственным мышлением, могут оказаться лучшим методом развития творческого мышления.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив их выполнение на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите для себя, что на первом же подходящем занятии примените их.

**22.1****Упражнение/Техника:  
Волшебный туннель**

**Подготовка:** Купите бумагу.

**Время:** Пять минут.

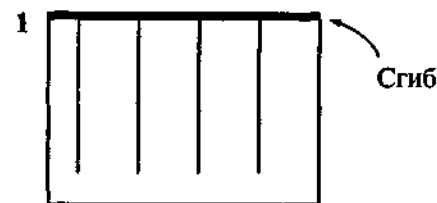
**Материалы:** Лист бумаги А4 для каждой команды, достаточно места для того, чтобы команды могли встать отдельно, или разные комнаты.

**Частота:** С каждой группой один раз.

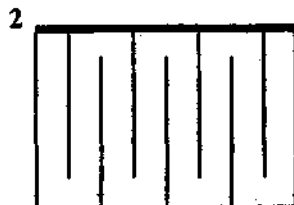
Разделите группу на команды так, чтобы в каждой было не больше пяти-шести человек. Каждой команде дается лист бумаги. Задача — провести всю команду через дыру в листе бумаги. Бумагу нельзя рвать и нельзя использовать никакие предметы. Первая команда, сумевшая сделать это, выигрывает. Прежде чем продолжать чтение, попробуйте выполнить упражнение сами.

**Обратная связь.** На первый взгляд это невозможно. Если никто не выполнит задание за пять минут, откройте участникам решение; если же они уже на пути к решению, вы должны показать не сделанную ими оставшуюся часть загадки. Подчеркните, что это занятие требует пространственного мышления — все, что нужно — это сделать из бумаги длинную ленту, а затем проделать посередине дырку. Часто команды находят решение, схитрив, т. е. протаскив через дыру в бумаге свои имена. Одобрите этот подход, но добавьте, что все-таки требуется провести именно тела людей.

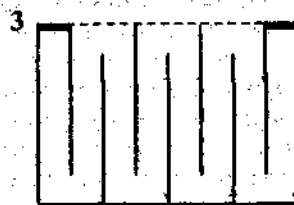
**Решение:** согните бумагу пополам. Затем сделайте четыре разрыва, от согнутого края к другому краю, причем между разрывом и краем должен оставаться сантиметр нетронутой бумаги.



Затем сделайте в бумаге еще три разрыва в противоположном направлении. И снова до края бумаги должен оставаться один сантиметр.



Затем порвите лист по месту сгиба там, где находятся три центральных разрыва. Теперь разогните бумагу. Таким образом, у вас получится бумажное кольцо, достаточно большое для того, чтобы через него мог пройти человек.



**Результат.** Это великолепно развивает пространственное мышление.

**Варианты.** Нет.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 22.2

### Техника: Наручники

**Подготовка:** Сделайте наручники.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Веребчатые наручники или кусок веревки, немного свободного места.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Веребчатые наручники — это веревка определенной длины (как минимум метр, но лучше больше), с завязанными на концах петлями. Петли должны быть достаточно широкими, чтобы рука могла свободно входить и выходить из них. Если вы заранее не подготовили петли, пусть это будет первым этапом упражнения.

Разделите группу на пары и каждой паре выдайте наручники; если у вас нечетное число людей, то вы сами должны принять участие в упражнении. Затем попросите одного человека из каждой пары просунуть обе руки в петли наручников. А затем попросите второго члена пары просунуть одну руку в петлю, затем взять другой конец и протянуть его через наручники партнера (между наручниками и телом), вставив в петлю оставшуюся руку. Теперь участники связаны друг с другом. Их задача заключается в том, чтобы каждая пара разделилась, не вынимая рук из наручников, а также не развязывая и не разрезая веревку.

Мы были свидетелями многих гениальных решений (возмутительно мошеннических), но «правильный» ответ один: нужно пропустить центр веревки через петлю партнера и над тыльной стороной его руки. Вуаля! Вы свободны. Во время этого упражнения вы можете обнаружить, что сделали слишком узкие петли. В этом случае остановите процесс и начните сначала.

**Обратная связь.** Очень немногие люди могут выполнить это упражнение, но тех, кто сделал это, нужно попросить не раскрывать решение. Обязательно продемонстрируйте правильное решение в конце занятия.

**Результат.** Прикосновения и близкий контакт помогают преодолеть барьеры, кроме того, упражнение само по себе

требует хорошего пространственного мышления и работы правым полушарием. Результат зависит от подхода участников к решению проблемы. Некоторые воспринимают его как мозговое упражнение и долго думают над этой проблемой. Большинство же просто опускают его.

**Варианты.** Если вы используете эту технику как начальное «ледокольное» упражнение, то можно поставить дополнительную проблему. Например, освобождаясь, каждый должен узнать о своем партнере две удивительные вещи.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 22.3 | Упражнение: Рисование

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Один раз.

Большинство из нас убеждено в том, что рисует плохо. Но прежде чем ставить под сомнение свои способности, попробуйте выполнить это упражнение.

Нарисуйте, не срисовывая, дом, а рядом с ним человека и машину. Не тратьте на это больше трех минут. Теперь отложите картинку в сторону, возьмите игрушку или картинку из мультфильма (не фотографию) и нарисуйте ее копию. Не используйте для этого художественных приемов вроде расчерчивания бумаги на квадраты, повторяйте рисунок в общих чертах, а не в деталях. Если у вас все получается не так, выбросьте нарисованное и начните сначала.

**Обратная связь.** Вы заметите, что срисовать картинку для вас оказалось проще, чем создать самостоятельный рисунок. Большинство взрослых рисунков машины и домика не сильно отличаются от изображения пятилетнего ребенка. Как могли ваши художественные способности так сильно развиться между рисованием двух картинок? В конце концов, нарисовать машину или дом несложно. На самом деле мы обладаем гораздо большими способностями к рисованию, чем привыкли думать, но мы ограничиваем свою способность четко видеть уверенностью в том, что мы «не умеем рисовать». В этой книге находится еще несколько упражнений, развивающих способность четко видеть предметы. Цель этого упражнения – понять, что именно ограничивает ваше творчество.

**Результат.** Это упражнение не ставит целью превратить вас в художника, хотя во время его выполнения вы можете обнаружить, что рисуете гораздо лучше, чем думали. Оно просто подчеркивает важность визуализации и дает творческий импульс.

**Варианты.** Когда вы обнаружите в себе новые таланты, попытайтесь срисовать фотографию человека. Этот портрет обычно больше похож на настоящего человека, чем рисунок воображаемого человека, но сильно отличается от оригинала. Почему это произошло? Откуда эта разница?

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆

## 22.4

## Техника:

Строительство башни

**Подготовка:** Приобретите материалы.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Моток оберточной или газетной бумаги, моток клейкой ленты для каждой команды; достаточно места для выполнения задания.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Группа делится на команды по три-четыре человека. Это упражнение проводится только с двумя и более командами. Командам дается задание построить башню как можно большей высоты, используя только выданную им бумагу и скотч. Построенные башни должны стоять сами по себе, ни на что не опираясь.

**Обратная связь.** В этом упражнении может не оказаться абсолютного победителя, так как высоту башни ограничит потолок, но будьте готовы выбрать победителя, исходя из высоты башни и ее художественной привлекательности — или объявите победителями несколько команд. Если какая-то башня кажется особенно неустойчивой, попробуйте свалить ее, чтобы посмотреть, упадет ли она — это повеселит остальные команды, но все-таки засчитайте успех. Это упражнение предусматривает награждение победителей небольшим милым подарком, например пакетиком с конфетами.

**Результат.** Башня — строительное упражнение побуждает команду работать вместе, но его главная цель — привлечь участников к деятельности, сильно отличающейся от их обычной работы, для того, чтобы усилить творческую энергию.

**Варианты.** Вы можете позволить командам выбрать по их усмотрению место строительства в другой комнате или в коридоре, если им необходимы более высокие потолки. Будет интересно выполнить эту технику на улице (особенно если дует небольшой ветер). Более того, можно дать задание построить как можно более красивую башню, высотой не меньше двух (или трех) метров. Можно добавить художественную составля-

ющую с помощью фломастеров и обращать внимание на форму башни, а не на ее высоту. Можно также использовать различные виды бумаги. Попробуйте обои, линованную или фотобумагу. Возможен также вариант без скотча или только со скрепками, но в этом случае дайте командам немного больше времени.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## 22.5

### Техника: Бумажные самолетики

**Подготовка:** Купите бумагу.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Лист бумаги А4 (или письменной) каждому участнику. Обычная комната для совещаний или занятий.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Разделите группу на команды. Затем выдайте каждому члену команды по листу бумаги. За три минуты каждый участник команды должен сделать бумажный самолетик. Команды также должны в течение этого времени, не делая пробных запусков, решить, какой самолетик будет представлять их команду. После того как три минуты истекут, выбранные члены команды встают на одной линии и запускают свои самолетик. Победитель (тот, у кого самолет пролетел дальше) получает небольшой приз. Для этого хорошо подойдет что-нибудь в духе самого упражнения, например, маленький игрушечный самолет.

**Обратная связь.** Велика вероятность того, что у каждой команды окажется несколько самолетов, обладающих большими шансами на победу. Это наглядный урок того, что у любой проблемы нет одного правильного решения, но вам станет легче, если вы выберете какое-то одно из них, а не будете метаться между разными возможными решениями.

**Результат.** Это не очень энергетическая разминка, но она способна отвлечь участников от серьезных проблем и направить их мысли в другое русло. Выбор самолета, представляющего команду, без его предварительной проверки также является важной частью упражнения, подчеркивающей присутствующий многим решениям риск.

**Варианты.** Не позволяйте участникам запускать самолеты до основного запуска по причинам, изложенным выше. Будет весело, если все запустят свои самолеты одновременно, но это можно осуществить, когда выбор уже сделан. Можно

провести его на улице при хорошей погоде. Будет намного лучше, если поблизости окажется небольшой мост, балкон или портик, с которого можно запустить сделанные самолеты. Эта техника также может проводиться в конце занятий, пусть участники в качестве обратной связи сделают и запустят самолетики.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## РАЗДЕЛ 23

### Техники отбора: какая идея лучше?

Часто главная проблема состоит как раз не в генерации идей. Когда идеи уже придуманы, возникает необходимость выбрать самые подходящие, разработать их и подготовить к продаже и внедрению, чтобы они не остались только идеями, но осуществились на практике. Использование правильных техник на этих последних стадиях столь же важно, как и на стадии выработки идей.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив выполнение на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите для себя, что примените их на ближайшем подходящем занятии.



## 23.1 | Техника: Цена 100 фунтов

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

После особенно удачных занятий вы будете завалены «сырыми идеями», и некоторые из них вам придется доработать, придав им более совершенный вид и сделав пригодными к последующему применению. Как выбрать из этой мешанины? Самый простой способ — сказать «выбираю это...» и посмотреть, что произойдет. Но более эффективный способ выбора предлагает техника «Цена 100 фунтов» (или 100 долларов).

Выдайте каждому в группе воображаемые 100 фунтов и скажите, чтобы они распределили их между идеями. Можно отдать всю сумму одной идее, поделить ее между двумя идеями или даже раздать ста разным идеям по одному фунту.

После того как все получают возможность назначить цену, подсчитайте количество денег, отданных в пользу каждой идеи, и та, которая наберет большую сумму, принимается в дальнейшую разработку.

**Обратная связь.** Это относительно быстрый и безболезненный способ выбора из списка. Его преимущество перед выбором на основе собственных предпочтений состоит в более взвешенных критериях. Если вы чувствуете очень большую симпатию к какой-то идее, вы можете «проголосовать» за нее. Если вас не взволновала ни одна идея, это также скажется на вашем голосовании.

**Результат.** Если использовать эту технику, то практически всегда принятое решение удовлетворяет всю группу. Иногда может оказаться, что несколько идей оказались в равном положении, но эта проблема возникает редко. Если у вас слишком много подобных случаев, то очевидно, что техника лишается смысла, заключающегося в выборе.

**Варианты.** Количество выданных денег может различаться. Мы обнаружили, что сумма в 100 фунтов подходит для достаточного числа вариантов, не ограничивает участников, и голосование проходит быстрее, чем, например, с 1000 фунтов. Вдобавок вы можете дать каждому участнику пять цветных стикеров, изображающих их «деньги».

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆

## 23.2

### Техника: ССВО

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пятнадцать минут (зависит от выбранного подхода).

**Материалы:** Нет.

**Частота:** Сколько потребуется.

Это еще одна техника выбора, идеально подходящая для относительно малого количества вариантов. Большинство людей пользуются ею при других обстоятельствах и обычно не применяют ее для выбора идей.

Для тех, кто не пользовался этой техникой, ССВО это: «Сила», «Слабость», «Возможности» и «Опасности». Для наглядности результаты обычно изображаются в виде квадрата, нарисованного на листе бумаги.

Берите каждую идею по отдельности и анализируйте ее Силу, Слабость, Возможности и Опасности. Используйте результаты для того, чтобы выбрать ту идею, которая обладает самым лучшим набором параметров, у которой максимум позитивных сторон и минимум негативных. В некоторых случаях вам может понадобиться действительно безопасная идея. Данная техника подразумевает минимизацию негативных сторон. В других обстоятельствах, напротив, важными представляются позитивные стороны идей.

Естественно, уровень вашего анализа будет зависеть от степени ответственности за свой выбор. Важны не суждения о ценности конечной идеи, но абсолютно правильный выбор на каждой стадии работы.

**Обратная связь.** Преимущество этой техники состоит в том, что большинство людей в группе уже использовало ее раньше и она покажется всем достаточно удобной. Однако она может занимать слишком много времени, особенно если вы проводите анализ на очень детальном уровне.

**Результат.** Может потребоваться время, но вы сделаете такой выбор, который всем покажется обоснованным.

**Варианты.** Если вы работаете с большой группой, разделите ее на команды и распределите идеи между командами для первоначального ССВО анализа и последующего объединения результатов.

Культура

Техники

Развитие личности

Ментальная энергия

Удовольствие

☆☆

☆☆☆☆

☆☆

☆☆

☆

### 23.3 Упражнение: Материальные вложения

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Один раз.

Эта тренировка не очень подходит для оценки качества идеи, но она помогает накачать ментальные творческие «мускулы». Подумайте о широкой области производства, в которой постоянно используются какие-либо материалы. Например, это могут быть машины (сталь), самолеты (легкие металлы), офисные здания (стекло и бетон) или посуда (глина). Запишите сферу производства в блокноте наверху страницы. Под надписью нарисуйте четыре круга. В первом круге разместите материалы (материал), с которыми вы знакомы. А в каждом из трех остальных поместите совершенно отличающиеся от них материалы. В примере с машинами ими могут стать вода, ковры и резина.

В оставшееся время пробежите взглядом выписанные материалы и подумайте о том, как можно произвести ваш продукт из других материалов. Не пытайтесь быть систематичным, прорабатывая один продукт за другим, позвольте свободно течь вашим мыслям. Не связывайте эти идеи с практикой. Например, положительной стороной производства машин из воды может стать легкость парковки — и не важно, как это можно сделать на практике.

**Обратная связь.** Вы можете обнаружить, что вам трудно мыслить в этом русле. В конце концов, нелепо делать машины из воды. Но вначале все творческие идеи выглядят безумными. Часто вам нужно изменить точку зрения и доработать идею, прежде чем она станет полезной. Проблема в том, что мы слишком торопимся отбрасывать идеи.

**Результат.** Это упражнение поможет вам по-новому взглянуть на солидные, повседневные вещи.

**Варианты.** Здесь мы использовали этот подход для развития творческого мышления; однако его можно применить на

практике для решения особых задач. Подумайте о положительных сторонах производства автомобилей из воды, ковров и резины — и о том, как сделать, чтобы они заработали, — это может быть отличным способом изобрести новую машину (из необычных материалов) с несколькими по-настоящему новыми функциями.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆☆

## 23.4 Упражнение/Техника: Оценка основных параметров

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пятнадцать минут.

**Материалы:** Блокнот, ручка.

**Частота:** Сколько потребуется.

Когда вам приходится выбирать между несколькими параметрами, их простая оценка может помочь сделать правильный выбор. Попробуйте выполнить это упражнение в реальной жизни на примере оценки, скажем, нового автомобиля или DVD проигрывателя.

На листе бумаге составьте список параметров. Если их больше трех-четырех, постарайтесь сразу же вычеркнуть некоторые как совершенно незначительные.

Теперь составьте список критериев, которыми вы руководствуетесь, выбирая между этими параметрами. Что вы используете для того, чтобы провести между ними различия? Следите, чтобы в этом списке также было несколько самых важных критериев.

И, наконец, соотнесите каждый параметр с каждым критерием. Используйте десятибалльную шкалу или ранжирование по показателям Высокий/Средний/Низкий. Соедините результаты.

Это должно дать вам стройный ряд характеристик, размещенных в соответствии с вашими логическими критериями. Тем не менее не надо воспринимать его как окончательное решение, а скорее, как подспорье для своей интуиции. Если вы интуитивно чувствуете его несоответствие логическим выкладкам, постарайтесь увидеть, почему это так. Может быть, вы проигнорировали какой-то критерий? Возможно, упустили что-то очень важное?

**Обратная связь.** Параметры могут выделяться на нескольких этапах обсуждения. Вы можете выбирать между разными ценами, разными поставщиками и продуктами, между различными комбинациями вероятных изменений. Единственное требование состоит в том, чтобы вы точно знали набор параметров, между которыми вам нужно выбирать. Эта проце-

дура поможет вам лучше осознать свое решение и сделать правильный выбор.

**Результат.** Применяя систематический подход, вы можете быть уверены, что подумали обо всех параметрах и что идея или вещь выбраны сознательно, т. е. это более рациональное, осмысленное решение.

**Варианты.** Вы можете найти широкий выбор критериев, выполняя технику «Усложненная оценка основных параметров» (23.5).

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆

## 23.5

### Упражнение/Техника: Усложненная оценка основных параметров

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Двадцать минут.

**Материалы:** Блокнот, ручка.

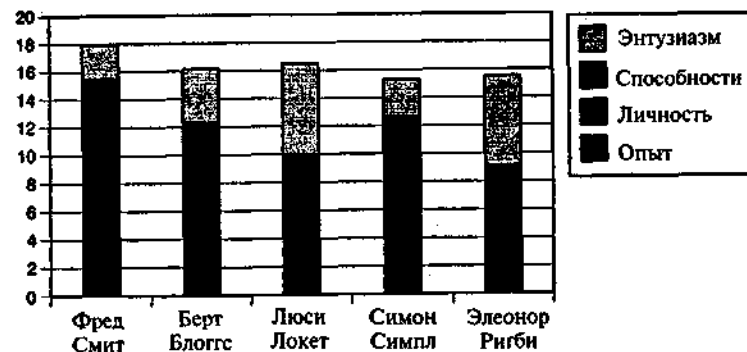
**Частота:** Сколько потребуется.

Иногда для выбора между параметрами недостаточно одних критериев. Вам могут понадобиться более веские основания для того, чтобы, например, утверждать, что цена в 2 раза важнее, чем срок продажи. Это упражнение проводится так же, как «Оценка основных параметров» (23.4), но на него уходит немного больше времени. Как и раньше, используйте в качестве примера выбор нового автомобиля или что-то в этом роде.

На листе бумаге составьте список параметров. Ограничение списка тремя-четырьмя параметрами тут становится еще важнее, чем в простой оценке. Теперь составьте список критериев, которыми вы руководствуетесь, выбирая между этими параметрами. Что вы используете для того, чтобы провести между ними различия? Следите, чтобы в этом списке тоже было несколько самых важных критериев. Прежде чем двигаться дальше, взвесьте каждый критерий. Дайте одному из них 1 балл, а остальным присвойте ценность, соответствующую их важности по сравнению с этим ключевым критерием, — например, если другой критерий имеет половинную важность по сравнению с главным, то у него 0,5 балла. Если же он, важнее в 2 раза, то он будет стоить 2 балла.

И, наконец, оцените каждый параметр по каждому критерию, используя десятибалльную шкалу. Когда вы закончите, выведите сумму, набранную каждым критерием, прежде чем объединить результаты.

Это должно дать вам стройный ряд характеристик, размещенных в соответствии с логическими критериями. Тем не менее не надо принимать окончательное решение, а это скорее подспорье для вашей интуиции. Если вы нутром чувствуете несоответствие результата логическим выкладкам, постарайтесь понять, что произошло. Может быть, вы проигнорировали какой-то критерий?



**Обратная связь.** На разных этапах могут появляться разные параметры. Возможно, вам придется выбирать между разными ценами, разными поставщиками и продуктами, между различными комбинациями вероятных изменений. Добавление новых критериев делает оценку более точной.

**Результат.** Применяя систематический подход, вы можете быть уверены в том, что подумали обо всех параметрах и что вы выбираете какую-либо вещь сознательно, в результате вы получите более рациональное, осмысленное решение.

**Варианты.** Если вам трудно упорядочить цифры на бумаге, используйте таблицу.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆

**РАЗДЕЛ 24****Изменение групповой динамики —  
больше энергии и веселья**

Если группа хочет творчески подходить к работе, то невозможно переоценить важность энергетики и хорошего настроения. Ничто так сильно не препятствует полету мысли, как угнетенная группа в дурном настроении.

Представленные здесь техники по большей части ориентированы на групповое выполнение, но для начала вы можете использовать их как упражнения.

Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь использовать эти техники. И решите для себя, что на ближайшем подходящем занятии примените их.

Мы с вами уже говорили о радости в бизнесе: здесь мы соединяем удовольствие и наиболее полезный для развития творческого мышления жанр — научную фантастику. Поэтому мы советуем вам прочитать Терри Пратчетта, замечательную книгу Дугласа Адамса «Автостопом по галактике», а также великолепную повесть Фредерика Пола и Сирила Корнблата «Операция «Венера» (Торговцы космосом)».

**24.1****Упражнение/Техника:****Вы — животное**

**Подготовка:** Купите необходимые материалы.

**Время:** Две минуты плюс тридцать секунд на каждого участника.

**Материалы:** Вам понадобится таймер, большие часы и трещотка; достаточно открытое пространство для того, чтобы все участники могли сесть в круг.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Дайте участникам две минуты, чтобы подумать о животном, на которое они, с их точки зрения, больше всего похожи. Они должны объяснить свой выбор: какими особыми качествами они обладают, с какими животными они в особенно хороших отношениях, с какими враждуют. А затем начинайте обходить группу, давая каждому участнику максимум тридцать секунд на то, чтобы высказать все это остальным. Начните первым.

**Обратная связь.** Это упражнение выполняется легко, но вам нужно строго следить за временем и быть готовым прервать человека, если он превысил установленный лимит. Один из лучших способов сделать это — взять громкую трещотку: когда лимит исчерпан, начните трещать. Следите также за тем, чтобы участники давали исчерпывающие ответы. Напоминайте, что время все равно идет и нужно успеть сказать все необходимое.

**Результат.** Эффективный «ледокол», необычный и веселый способ знакомства участников друг с другом.

**Варианты.** Возможно, члены группы захотят стрелять в того, кто превысил тридцатисекундный лимит, из водяных пистолетов, если для этого достаточно места (подумайте о выходе на свежий воздух, если позволяет погода; природа — это естественный источник энергии). Если у вас есть время, можно ввести в упражнение третий этап: участники встают со своих мест и рассаживаются заново таким образом, чтобы сесть рядом с дружественными им животными и на некото-

рой дистанции (скажем, два метра) от всех животных, с которыми у них плохие отношения. Это побудит участников слушать своих коллег, а не обдумывать во время их выступления собственное.

Культура	***
Техники	*
Развитие личности	***
Ментальная энергия	***
Удовольствие	***

## 24.2

### Техника: Взрыв энергии

**Подготовка:** Купите воздушные шары.

**Время:** Три минуты.

**Материалы:** Большое количество ненадутых шаров (по меньшей мере, три на каждого участника); достаточно свободного места, чтобы команда могла встать. Высокий потолок.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Разделите группу на команды. Каждой команде выдается определенное количество ненадутых шариков: каждый участник должен получить как минимум три шарика, а лучше больше. Задача проста. Без применения каких-либо инструментов, команды должны надуть свои шары, а затем взорвать их. С каждым взрывающимся шаром команда выкрикивает, какой по счету этот шар. Команда, взорвавшая больше всех шаров за отведенное время (или же первой взорвавшая все шары), выигрывает.

**Обратная связь.** Заметьте, что те, кто, экономя время, не полностью надул свои шары, обнаружили, что их гораздо сложнее взорвать. Сравните, как команды распределили свои задачи: каждый человек и надувал и взрывал шары, или же эти функции были распределены между разными людьми? Подумайте над своими наблюдениями.

**Результат.** Это упражнение — мощный источник энергии. Оно рассчитано на массу движения и физических действий, а так как большинство людей несколько нервно реагирует на звук лопнувшего шарика, то оно вызывает приток адреналина. Упражнение может быть очень бурным и шумным, поэтому не проводите его там, где должна соблюдаться тишина.

**Варианты.** В зависимости от того, выполняется ли оно двумя или несколькими командами, в больших или малых группах, упражнение будет выглядеть совершенно по-разному. Каждый вариант имеет свои достоинства, но обычно для

достижения результата лучше всего уменьшить группу до шести или семи человек. Есть еще один вариант: можно отдельно надувать шары и отдельно их взрывать. В результате каждый участник попробует и ту и другую деятельность, а то, что шары не будут привязаны, добавит суматохи. Вы можете сделать это двумя способами: разделить время сами (скажем, дайте две минуты на надувание и одну на взрывание) или, что более интересно, позвольте команде самой решать, когда переходить к процедуре взрывания, но после того как они перейдут к этому процессу, вернуться к надуванию будет уже нельзя.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 24.3

Техника:  
В квадрате

**Подготовка:** Купите бумагу.

**Время:** Две минуты.

**Материалы:** Один или два листа бумаги формата А4 для каждой команды; достаточно места, чтобы все участники могли построиться по командам.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Разделите группу на команды. Пусть будет как можно больше команд, до 30 человек в каждой. Перед командами разложите на земле листы бумаги. Если в команде менее пяти человек, положите половину листа. От пяти до десяти — целый лист, больше десяти — количество, соответствующее этим пропорциям. Цель упражнения состоит в том, чтобы вся команда встала на своем (их) листе (ах) бумаги. Никакие части тела не должны касаться земли или какой либо другой опоры, кроме бумаги, а члены команды не должны касаться друг друга.

**Обратная связь.** Если упражнение покажется слишком простым, пусть команда вдвое уменьшит лист и попробует снова. Фактически, это стоит сделать в любом случае, чтобы придать испытанию драматизм. «В квадрате» занимает не очень много времени, так что повторить упражнение — не проблема.

**Результат.** Подобно лучшим разогревающим упражнениям, «В квадрате» вытаскивает людей из кресел, заставляет общаться друг с другом и веселиться. Если лист очень маленький, то попытки уместиться на нем могут стать очень серьезным испытанием.

**Варианты.** Обычно, выполняя это упражнение, каждый пытается достичь цели индивидуально, но команды с четным числом участников могут соревноваться, кто первым выполнит задачу. Теоретически упражнение можно проводить с группой любой численности, но тогда стоит организовать до-



полнительное занятие, на котором все группы, большие и маленькие, будут выполнять упражнение вместе.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## 24.4

### Техника: Волшебный ковер

**Подготовка:** Приготовьте ковер.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Ковер, половик или отрез крепкой ткани для каждой команды (достаточно длинные, чтобы на них могла встать вся команда). Гладкий и скользкий паркетный пол.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Цель этого действия — гонки на коврах. Необходимо нарисовать четкие стартовые и финишные линии. Разделите группу на команды и каждой выдайте по коврику (коврик должен быть дешевым, так как очень может быть, что он порвется во время упражнения). В команде не должно быть больше шести человек, иначе это упражнение окажется слишком сложным.

Команды должны встать на свои ковры и начать двигаться по комнате. Они могут делать это любым доступным способом, но ни одна часть тела участников не должна касаться пола.

**Обратная связь.** Я удивлюсь, если ни один ковер не порвется и никто не упадет. Вы должны продолжать упражнение вне зависимости от этих моментов, назначив за такие происшествия штраф (например, возвращение на старт), и не допускать перерывов, вызванных переорганизацией команды. Такой тип упражнений не обязательно должен иметь призовой фонд. Самый эффективный способ выполнения, который мы видели, это когда один или больше членов команды, сидящих впереди, держат передний край ковра, одновременно с этим все члены команды синхронно прыгают. Те, кто впереди, тянут за собой ковер во время прыжка остальных. Ковер также можно двигать не прыжками, а скольжением.

**Результат.** Это физическое упражнение очень полезно для повышения энергетического уровня. Оно может выполняться маленькими командами, но, как и любое коллективное дело, способно вызвать небольшие конфликты, когда случаются ошибки.

**Варианты.** Если у вас есть только один ковер, то пусть каждая команда катается на нем по очереди, соревнуясь, кто выполнит задачу быстрее. Хотя это менее эффективно, чем непосредственное соревнование, поскольку команды, которые выезжают позже, могут увидеть, как это делают команды, выехавшие раньше, кроме того, простое наблюдение за другими снижает энергетический уровень команды.

Культура	⊕⊕
Техники	⊕
Развитие личности	⊕
Ментальная энергия	⊕⊕⊕⊕
Удовольствие	⊕⊕⊕⊕

## 24.5

### Техника: Группа товарищей

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Достаточно места для того, чтобы члены группы могли свободно перемешаться.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Поднимите всю группу. Попросите участников распределиться по командам так, чтобы в каждой команде были люди, чьи фамилии начинаются с одинаковой буквы (если группа маленькая, то фамилии, начинающиеся с трех первых букв от А до В, и так далее — вам нужно подготовить разбивку заранее). Если это не удалось сделать за две минуты, остановите группу. Затем распределите их по командам, в которых все участники водят одинаковые машины. Через минуту или около того остановите их снова. Теперь пусть соберутся вместе люди, носящие нижнее белье одного цвета. Потом посадите всех на место.

**Обратная связь.** На первое задание отведите больше времени, потому что, попрактиковавшись, становится легче собирать похожих людей. Сначала некоторые будут неуверенно спрашивать остальных, пока кто-нибудь не возьмет инициативу в свои руки, вскочит на стол (или что-то в этом роде) и не прокричит во весь голос все имеющиеся у него параметры. Чем больше людей участвует в этом упражнении, тем лучше. Мы проводили его с несколькими сотнями человек одновременно.

**Результат.** Упражнение заряжает энергией уставшую группу и направляет мысли в нужное русло. Мы с большой пользой проводили это упражнение, когда хотели получить позитивную отдачу, с группой, у которой большая часть занятий проходила после полудня.

**Варианты.** Вы можете группировать людей почти по любому параметру, хотя идеальным будет не слишком широкий признак (возраст, например, не подходит). Цвет нижнего бе-

ля — это замечательное окончание упражнения, потому что придает ему некоторую пикантность, оставляя участников полными энергии. Не поддавайтесь искушению изменить его на что-нибудь более приличное, в зависимости от вашей аудитории. Если вы хотите альтернативную концовку, возьмите похожий признак (например, в чем вы спите).

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## РАЗДЕЛ 25

### Адаптация: полировка идей

Все без исключения новые идеи могут быть уничтожены. Какой бы великой ни была идея, на ранних стадиях она хрупка. Идеи похожи на первые ростки, которые легко растоптать. Потом, когда проходит некоторое время, необходимое для роста, эти побеги крепнут и становятся более жизнеспособными. Точно так же следует выводить идею на суд общественности только после ее адаптации. Техники этого раздела помогут довести идею до совершенства, что жизненно необходимо перед ее внедрением.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив выполнение на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И точно решите, что на ближайшем подходящем занятии примените их.

## 25.1

### Техника: Вехи

Подготовка: Нет.  
Время: Пять минут.  
Материалы: Нет.  
Частота: Сколько потребуется.

Техника «Вехи» может использоваться либо для выбора наилучшей идеи, либо для совершенствования уже выбранной.

Если вы выбираете, вы просто выписываете все позитивные стороны своей идеи. Вот и все. Следующий вопрос: что вас беспокоит?

Большинство людей считают, что оценка — это критика, а критиковать — значит высказывать негативные суждения.

Когда вас просят оценить какую-либо идею, вы более склонны составить список ее негативных сторон. Затем вы обнаруживаете, что приверженцы этих идей начинают защищать их от нападков, и рациональное мышление уступает место эмоциям.

Составление двух отдельных списков позитивных и негативных сторон делает этот процесс менее эмоциональным, менее конфронтационным и более эффективным. Как правило, сначала лучше выписать положительные стороны, а потом отрицательные.

Если же вы используете «Вехи» для адаптации выбранной идеи, тогда после того, как вы выпишите ее позитивные стороны, начинайте думать, как вам подчеркнуть эти достоинства. Для завершения процесса адаптации используйте технику «Опасно!» (25.2).

**Обратная связь.** Техника не займет много времени и станет необходимым этапом творческого процесса. Не отбрасывайте ее.

**Результат.** За «Вехами» следует техника «Опасно!», дающая более ясную картину о том, в каких условиях будут работать идеи, и ведущая непосредственно к их дальнейшей разработке.

**Варианты.** Оценивая идеи, вы можете брать каждую идею по отдельности и выписывать ее позитивные и негативные стороны, либо пропустить их всем скопом сначала через «Вехи», а потом через «Опасно!». Мы заметили, что когда есть две или три идеи, лучше работает второй подход; если же их больше, имеет смысл уделить время каждой идее и пройти обе части. Над проблемой может работать вся группа или более мелкие команды.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## 25.2 | Техника: Опасно!

**Подготовка:** Нет.  
**Время:** Пять минут.  
**Материалы:** Нет.  
**Частота:** Сколько потребуется.

Техника «Опасно!» уже была упомянута в «Вехах» (25.1). Это негативный этап адаптации идеи, в то время как предыдущий был позитивным. Другими словами, выполняя эту технику, следует выписать все негативные стороны вашего проекта.

Сделав это, вы примите решение. Что вы собираетесь делать? Подумайте, насколько перспективными должны быть ваши идеи и сможете ли вы смириться со всеми выписанными вами негативными сторонами вопроса или что-то с ними делаете.

Если вы собрались что-то сделать, тогда можете сразу начать решать возникшие проблемы; с другой стороны, можно на время отложить идею, которая имеет столько отрицательных сторон. Вы можете вернуться к техникам разрешения проблем, используя в качестве проблемы негативные стороны своей идеи.

Это начинает напоминать замкнутый круг. Вы всегда можете найти негативные стороны в любой идее, а если вернетесь к разрешению проблемы, то пойдете по первому кругу, а потом по второму и третьему, и так далее до бесконечности. Вот почему принять решение об исчерпанности вопроса так важно. Оно поможет вам усилием воли разорвать этот круг.

**Обратная связь.** Так же, как и «Вехи», эта техника не отнимет у вас много времени. Не отбрасывайте ее. Она является необходимой частью процесса. Важно также, чтобы вы сначала выполнили «Вехи» и учли полученные результаты при выполнении этой техники. Причина в том, что легко упустить хорошие аспекты идеи, пока вы заняты исправлением плохих. Поэтому убедитесь, что преимущества, выявленные «Вехами», учитываются при работе с негативными сторонами идеи.

**Результат.** Техника «Опасно!» позволит вам понять, какие дальнейшие доработки и изменения нужны вашей идее для того, чтобы она заработала.

**Варианты.** Оценивая несколько идей, вы можете брать каждую идею по отдельности и выписывать ее позитивные и негативные стороны. Либо пропустить их всем скопом сначала через «Вехи», а потом через «Опасно!». Мы заметили, что когда есть две или три идеи, лучше работает второй подход; если же их больше, имеет смысл уделить время каждой идее и извлечь ее позитивные и негативные составляющие. Оценка может проводиться всей группой или более мелкими командами.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

### 25.3 Упражнение: Лошадиная задача

Подготовка: Нет.  
Время: Пять минут.  
Материалы: Нет.  
Частота: Один раз.

Вот упражнение на развитие творческого мышления. Человек стоит посередине поля, в четырех углах которого находятся четыре лошади — гнедая, в яблоках, черная и белая. По каким-то причинам, в которые мы не будем вникать, человек должен убить своих лошадей. Если он стоит в центре поля, лошади в четырех углах, а человек — меткий стрелок, то как ему прикончить всех своих лошадей тремя пулями?

**Обратная связь.** Не читайте дальше, пока не попытаетесь ответить. Если вы уже дали какой-то ответ, то знайте, что у задачи три решения, — так что подумайте еще над одним.

Последняя возможность подумать над ответом.

Первое решение заключается в том, что из этих четырех лошадей стрелку принадлежат только три, поэтому ему надо просто выстрелить три раза. Второе: одна из лошадей уже умерла от смертельной болезни и заразила других, поэтому он вынужден их застрелить. Третье: белая лошадь нарисована мелом и никогда не была живой.

Могут быть и другие варианты.

**Результат.** Это не только упражнение, но и наглядный урок. Мы с раннего возраста привыкли ожидать, что на каждый вопрос есть только один ответ. В реальности же часто существует несколько потенциально правильных ответов, о чем мы нередко забываем.

**Варианты.** Можете ли вы найти еще какие-то решения этой проблемы?

Культура  
Техники  
Развитие личности  
Ментальная энергия  
Удовольствие



## 25.4

# Техника: Второе лучшее решение

Подготовка: Нет.

Время: Пять минут.

Материалы: Нет.

Частота: Сколько потребуется.

Бывает так, что одна идея сильно выделяется из остальной массы. Это происходит потому, что идея поистине оригинальна, и она удивила и впечатлила тех, кто ее породил. Или же это комфортная идея, которая не слишком потрясает устои, и всякий знает, что с ней он не пропадет. Если вы подозреваете, что это ваш случай, тогда вам следует подумать об использовании техники «Второе лучшее решение».

Для ее выполнения вам просто нужно вернуть участников к стадии голосования и попросить их выбрать второе лучшее решение, над которым они смогут работать дальше. Если «первосортная идея» была для всех удобна, то вы можете попросить выбрать идею, влекущую за собой некоторое неудобство, но все равно притягательную.

Очень важно не брать в качестве «второсортной» идеи просто ту, что заняла второе место при голосовании. Когда лучшая идея уже выбрана, взгляд на вторую лучшую идею может измениться. Кроме того, люди, голосовавшие за «первосортную идею», будут чувствовать себя обманутыми, если вы не дадите им высказаться относительно второй идеи.

Последний этап этой техники — проведение короткого мозгового штурма по поводу того, как улучшить второсортную идею, чтобы она стала лучше той, за которую проголосовали вначале. Для этого используйте одну из техник генерации идей.

**Обратная связь.** Благодаря заданию выбрать некомфортную идею, эта техника — замечательный способ выбрать оригинальное решение. Нет никаких оснований полагать, что «второе лучшее решение» не окажется лучше, чем первоначальный выбор.

**Результат.** Вы можете выбрать одну из двух идей («первосортную» и «второсортную») или взять для дальнейшей разработки обе.

**Варианты.** Можно встроить эту технику в процесс выбора, попросив людей оценить лучшее решение и сомнительное решение.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆

## 25.5 Упражнение/Техника: Партнеры

**Подготовка:** Нет.  
**Время:** Пятнадцать минут.  
**Материалы:** Нет.  
**Частота:** Сколько потребуется.

При выборе и разработке идей вы исходите лишь из одной точки зрения — своей собственной. Однако существует очень мало творческих действий, которые не произведут эффект еще на кого-то. Если у вас есть не до конца продуманная идея, используйте ее в этом упражнении. Или же придумайте идею типа «давайте закроем две из трех наших фабрик и сконцентрируем усилия в одном месте».

Выясните, кто будет вашим партнером. На кого будет воздействовать ваша идея? Кто захочет получить исходные данные о вашей идее? Кто будет влиять на то, будет эта идея иметь успех или нет?

Затем постарайтесь поставить себя на место каждого партнера или всей группы. Какой бы они увидели вашу идею? Что бы подвигло их принять ее? Как бы они на нее реагировали? Если они отнеслись бы к вашей идее негативно, смогли бы вы модифицировать ее (или способ ее внедрения), чтобы все-таки достичь своей цели к величайшему удовольствию партнеров?

**Обратная связь.** Пока вы размышляете над идеей с позиции партнеров, постарайтесь как можно более достоверно представить их точку зрения.

**Результат.** Если вы хорошо проанализируете ситуацию, то узнаете, на кого вам нужно повлиять, чтобы идея была принята, а также минимизируете риск не произвести никакого впечатления на своих партнеров.

**Варианты.** Можно прямо обсудить партнеров. Это не плохо, но для этого необходимо время. Не забудьте также,

что они могут говорить совсем не то, что думают на самом деле.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆



**РАЗДЕЛ 26****Накопление знаний — дополнительные техники создания собственной информационной базы**

Как мы уже увидели, ваша способность расширить свою информационную базу и управлять ею напрямую влияют на развитие творческого мышления. Эти упражнения и техники разработаны, чтобы помочь вам управлять информацией.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив выполнение на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите для себя, что на ближайшем подходящем занятии примените их.

В XXI веке нам стала доступна система, способная полностью изменить процесс сбора информации, — это Интернет. К сожалению, слишком часто те, кто надеялись использовать Интернет в качестве огромной библиотеки, разочаровываются, сталкиваясь с неструктурированным, сбивающим с толку, беспорядочным потоком информации. Мы рекомендуем «Профессиональное руководство по добыче информации в Сети» Брайана Клегга. Это не путеводитель по самому Интернету, который устаревает сразу же после выхода из издательства, а пособие по работе с Интернетом.

**26.1****Упражнение:  
По ящику**

**Подготовка:** Просмотрите программу телевидения.

**Время:** Тридцать минут.

**Материалы:** Телевизор, блокнот.

**Частота:** Сколько потребуется.

Просмотрите ТВ-программу и найдите в ней несколько передач разного типа, обязательной частью которых является интервью (в широком смысле слова). Посмотрите отрывки из этих интервью. Сосредоточьтесь на том, что делает интервьюер. Как он или она пытается выжать информацию из собеседника. Выделите общие и частные вопросы (можно ли ответить на них одним словом или нужно более детальное пояснение?). Отметьте вопросы, касающиеся фактов, и вопросы, касающиеся чувств. Что делает интервьюер, когда собеседник пытается уклониться от ответа на вопрос?

**Обратная связь.** Постарайтесь взять на вооружение самые эффективные аспекты техники интервьюера. Даже если ваша деятельность не предусматривает проведения интервью, эти техники все равно будут полезны. Всякий раз, когда вы разговариваете с человеком с целью получить какую-либо информацию, вы фактически берете интервью. Большинство из вас смогут делать это более успешно.

Главное условие успеха — использовать эти техники незаметно и ненавязчиво. Интересны именно ответы людей, а не вопросы. Поэтому вы должны особенно сконцентрироваться только на том, что делает интервьюер.

**Результат.** Если вы дополните свой багаж несколькими трюками профессионального интервьюера, вы сможете заметно усовершенствовать сбор информации.

**Варианты.** Если вам представится случай, потренируйтесь и на радиопередачах, в особенности на интервью с политическими тяжеловесами или новостях. Подумайте о том, что-

бы записывать интервью (радио или ТВ), чтобы проигрывать их по несколько раз для уточнения интересных деталей.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## 26.2

### Упражнение/Техника: Магия каталога

**Подготовка:** Информация, которую вам необходимо структурировать или понять.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Один раз.

Хотя мозг, скорее всего, не хранит информацию по категориям, деление концепций и фактов на части облегчает их понимание. Иногда категории очевидны. Это может быть «хорошо» или «плохо» или просто категории вроде «создание машины» или «развитие веб-сайта». Иногда в голове не возникает никаких категорий. Эта техника поможет как раз в таких обстоятельствах.

Потратьте минуту или две на то, чтобы выписать ключевую информацию. Отметьте ее основные аспекты и темы. А теперь выберите три любые темы. Вы можете использовать для этого таблицу или написать темы на карточках. А теперь посмотрите, можете ли вы найти что-либо, объединяющее две темы и оставляющее в стороне третью. Выпишите это в качестве критерия.

Затем выберите еще три любые части, проделайте с ними то же самое, и так несколько раз. Тут нет правильного или неправильного количества — делайте это, пока вы не увидите, что новых категорий уже не появляется или же пока не наберется как минимум десять категорий.

Просмотрите список категорий и подумайте, нельзя ли что-то в нем разумно соединить. Затем попытайтесь распределить информацию по разным категориям. Если у вас не сформировался подходящий набор категорий, вы можете повторить операцию, но, как правило, нужный список появляется уже с первого раза.

**Обратная связь.** Эта техника не генерирует все возможные категории: вы просто пытаетесь найти работающую схему. Если вы довольны результатом, значит, категории правильны.

**Результат.** После небольшой тренировки категории часто подбираются без применения техники, но она будет полез-

на, если у вас проблемы с поиском категорий. Техника может быть использована как для структурирования информации, так и для составления итогового отчета.

**Варианты.** Если у вас под рукой нет сведений, которые нужно структурировать, выпишите, по меньшей мере, десять причин, почему вам нравится ваша любимая вещь, и используйте их для того, чтобы сразу же попрактиковаться.

Культура	☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## 26.3 Упражнение: Дело и знание

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Один раз.

Мысленно вернитесь в прошедшую неделю и вспомните от шести до десяти дел, которыми вы занимались. Пусть они будут совсем разными, от чтения газеты до операции на мозге. Запишите дела и распределите каждое из них в соответствии с вашими деловыми способностями — уровнем навыков и уровнем знаний.

Далее выделите те дела, между которыми существует заметная разница в этих показателях. Что это говорит вам о вашей деятельности и вашем подходе к ней? Вспомните в этом контексте, что «знание» само по себе относится к действиям, в нашем случае чтение газеты включало бы только знание о механизме чтения, а не осведомленность о текущих событиях.

Наконец, если ваши знания достигают высокой отметки, подумайте, как вы могли бы использовать их в совершенно других обстоятельствах. Если же они находятся на низком уровне, подумайте, как бы вы могли в случае необходимости использовать дополнительные источники знаний. Какая информация вам понадобилась бы для объяснения одной из этих тем группе детей или для поиска жизнеспособной альтернативы?

**Обратная связь.** Часто мы должны перебрасывать информацию из одной сферы в другую или комбинировать отдельные части знания для создания нового целого. Интересно посмотреть, как наше знание коррелирует с нашими навыками. Можно быть, например, великим компьютерным программистом и иметь смутные представления о том, как работает компьютер, или же быть замечательным резчиком по дереву, не имея понятия о химическом составе древесины.

**Результат.** Цель этого упражнения состоит в том, чтобы понять, что есть знание, и представить разницу между вашими

действиями и вашими знаниями — необходимый процесс для управления информацией.

**Варианты.** Подумайте об оценках. Кто нас больше привлекает: люди, обладающие развитыми навыками в определенной области, или люди, много знающие? Варьируются ли эти оценки в зависимости от разных сфер деятельности?

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆

## 26.4

### Упражнение: Поиск фактов

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Любые справочники, которыми вы обычно пользуетесь.

**Частота:** Один раз.

Существует много источников информации, которые могут расширить ваши знания и активизировать творческий процесс. Это упражнение связано с подручной базой данных. Задумайтесь на минутку над своим рабочим местом. Какие источники информации у вас под рукой: книги, компакт-диски, внутренняя сеть и Интернет, базы данных вашей компании, журналы и газеты? Запишите их. Подумайте, что есть у вас дома. Запишите и это. Используйте свои обычные источники информации для того, чтобы дать ответы на следующие вопросы (на это отводится не более десяти минут):

День рождения Наполеона Бонапарта.

Атомный вес цезия.

Как полностью звучит известная цитата «по ком звонит колокол» — и кто ее автор?

Определение прелибата.

Вчерашняя цена акций авиакомпании «British Airways».

Имя главного администратора в «Ford UK».

Тип лазера, используемый в лазерном принтере.

**Обратная связь.** Не беспокойтесь по поводу того, что обычно вам не нужно знать и половины этих вещей, просто найдите ответы на вопросы. Хорошо, если среди ваших источников присутствует Интернет, но соблюдайте некоторую осторожность при поиске в Интернете отдельных фактов. Не только потому, что там часто можно найти неправильный ответ, но и потому, что это не всегда лучший способ найти голые факты. Загляните в «Профессиональное руководство по поиску информации в Сети», чтобы научиться пользоваться Интернетом для поиска надежных данных.

**Результат.** Хорошие информационные навыки включают способность собирать факты, — вы никогда не знаете, какими эти факты будут. Это упражнение проверяет надежность ваших информационных ресурсов.

**Варианты.** Будьте свободны в подборе разных фактов, помимо тех, что мы привели. Можете привлечь кого-нибудь еще из сферы вашей деятельности, чтобы создать список фактов. Не пропускайте это упражнение, — никогда не знаешь точно, какие факты могут понадобиться.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆

## 26.5

### Упражнение: Бумажный мусор

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Ваши личные папки с бумагами, блокнот.

**Частота:** Один раз.

Просмотрите свои папки с бумагами и документами. Многие из нас хранят материалы из нескольких информационных источников на случай, если они понадобятся в будущем. Мы имеем в виду не книги, а только журналы, газеты, вырезки, записки, бумаги и тому подобное.

Отметьте основные источники информации. А теперь подумайте, возможно ли уменьшить эти горы бумаг и найти более удобный источник той же самой информации. Есть ли электронные копии этих журналов и газет на компакт-дисках? Если есть, то вы сможете найти нужную вам информацию гораздо быстрее, не окружая себя кучами хлама. Нужная вам информация доступна в Сети? Записи или распечатанные вами электронные письма могут быть сохранены в электронной форме? По мере того как вы перемещаете информацию в надежное, доступное хранилище, вы избавляетесь от своих бумаг и легче находите нужные сведения.

Может быть, немного грустно расставаться с этими бумажными стопками, но уверяем вас, что для их уничтожения есть основания. Информация перерастает в знание только тогда, когда она всегда доступна и может интегрироваться с другими источниками. Полутораметровые кипы журналов плохо выполняют свои функции. Иногда бывают резонные причины оставаться преданным бумаге: например, версии журналов на компакт-дисках часто не содержат рекламы, а вам по каким-то причинам она нужна, но тогда вы можете выбрать компромиссный вариант, покупая и электронную, и бумажную версии журнала.

**Результат.** Избавление от бумаг кажется нудным, отнимающим время действием, но ведь вы сохраняете бумаги, потому что хотите сделать их активной частью вашей базы данных, что невозможно, если информация хранится в труднодо-

ступном виде. Упорядоченные электронные формы делают это гораздо практичнее.

**Варианты.** Иногда стоит сканировать документы для включения их в электронную базу данных, но следите за тем, чтобы собиралась действительно нужная информация.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆

## РАЗДЕЛ 27

### Правила Спока — логические упражнения для тренировки мозга

Это не столько индивидуальные упражнения, сколько техники, развивающие логическое мышление всей группы, — в одном случае их можно выполнять самостоятельно, а в другом — с друзьями. Хотя творческий скачок на первый взгляд противоречит логическому решению, если мы подчеркиваем необходимость активизации правого полушария, в то время как большинство из нас ориентировано на левое полушарие, то это не значит, что логическая деятельность левого полушария должна игнорироваться. Криптографические кроссворды — одна из форм упражнений такого рода.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив выполнение на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите для себя, что на первом же подходящем занятии примените их.

В дополнение к упражнениям можно почитать недорогую и веселую книгу, представляющую полное собрание упражнений такого рода (например «Головоломки» из серии «Карманные паззлы»).

Вы можете также почитать такие книги, как «Психошоп» Роджера Желязны и Альфреда Бестера или любую книгу Джина Вольфа: это очень полезно для развития творческого мышления. Вы также можете прочитать классический детектив, в котором убийца сначала неизвестен, при этом ваша задача состоит в том, чтобы вычислить убийцу раньше автора.

## 27.1 Техника: Запасной квадрат

**Подготовка:** Изготовьте игровые доски (смотрите ниже).

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Игровая доска для каждой команды; место, чтобы команды могли выстроиться в свободную шеренгу.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Для этого упражнения нужны команды с четным количеством участников, минимум четыре, оптимальное число шесть – восемь человек. Если у вас нечетное число участников, присоединитесь к ним или же используйте в качестве недостающего участника корзину для бумаг. Каждой команде нужна игровая доска. Она представляет собой ряд квадратов для всех членов команды плюс один запасной. Игровая доска может быть из коврового покрытия, бумаги – в общем, любого материала, по которому можно ходить.

Упражнение начинается с того, что группа разделяется пополам, и каждая команда встает на свой конец доски (каждый человек на одном квадрате). Команды стоят лицом друг к другу, а между ними находится запасной квадрат. Участники команд начинают по очереди передвигаться, при этом они могут заходить только на запасной квадрат, если он находится прямо перед ними, или «перепрыгивать» того, кто стоит перед ним. Нельзя прыгать более чем через одного человека. Цель игры состоит в том, чтобы половины команд поменялись местами.

**Обратная связь.** После того как команда несколько раз провалится, упражнение может показаться невыполнимым. Убедите участников, что его можно выполнить. Чтобы чувствовать себя уверенно, попытайтесь заранее выполнить упражнение, используя для этого небольшие предметы. По мере прохождения упражнения вы можете давать подсказки. Одна из них заключается в том, что вы никогда не должны стоять лицом к чьей-то спине, если только не стоите на краю – в стартовой или финишной позиции. Еще одна хитрость заключается в том, что не надо ступать в свободное пространство,

пока другой участник стоит напротив вас лицом к вам. Но не торопитесь давать подсказки.

**Результат.** Это упражнение сочетает физическую активность с работой мысли. Оно также помогает наладить общение между людьми, так как члены команды будут иметь разные точки зрения на решение проблемы.

**Варианты.** В качестве дополнительного испытания попробуйте соединить две команды и решить задачу с удвоенным числом людей. Принцип тот же, но увеличивается вероятность провала. Чтобы упражнение стало более захватывающим, сделайте так, чтобы «прыжки» имели вид чехарды, а не обхода друг друга.

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

## 27.2 Техника: Поймай контракт

**Подготовка:** Приготовьте контракты и удочки.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Большое количество листов бумаги с прикрепленными к ним пластиковыми скрепками (минимум десять листов на команду). Хорошо, если бумаги будут похожи на контракты. Каждой команде выдается палка с прикрепленным к ней длинным (2—3 метра) куском лески и магнитом, закрепленным на конце лески. Комната любого типа, маленькая секция, отгороженная рядом столов.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Соорудите из столов барьер и разместите листы бумаги на полу за этим барьером. Выдайте каждой команде удочку. Обрисуйте следующую ситуацию: компания решила дать всем своим группам тендер на какую-то работу. Вместо того чтобы проходить через долгий процесс запроса тендеров, все контракты помещены в бассейн. Команда, выловившая какой-либо контракт, примется за его выполнение. Удиль будет один человек из команды: через определенные интервалы времени просите передать удочку другому, и так, пока все в команде не выловят контракты. Побудите остальную часть команды поддерживать своего рыбака.

**Обратная связь.** Подсчитайте контракты, выловленные каждой командой, и наградите победителя каким-нибудь призом. Подчеркните, что хотя ловля контрактов — это хороший способ их распределения, для большей эффективности должна присутствовать возможность бросить контракт назад, если он не понравился.

**Результат.** Упражнение заряжает участников энергией, особенно если за один и тот же контракт борются несколько человек.

**Варианты.** Есть более длинная и сложная версия: каждый контракт обладает продолжительностью и ценностью.

Команда может брать только контракт со 100 (скажем) очками продолжительности. Цель — выловить максимальную ценность, поэтому можно выбрасывать контракты назад в «бассейн».

Культура	○○○
Техники	○
Развитие личности	○○
Ментальная энергия	○○○○
Удовольствие	○○○○



## 27.3 Упражнение/Техника:

### И... и... и...

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Три минуты.

**Материалы:** Никаких особых требований.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Разделите группу на маленькие команды (две или три). Задача состоит в том, чтобы стать первой командой, придумавшей (очень) короткую историю, в которой пять раз подряд повторяется слово «и», причем история должна иметь смысл. Как только команда сочинит свой вариант, она должна дать знать организатору. Другие команды должны молчать, когда рассказывается история. Попробуйте сами выполнить эту задачу, прежде чем читать дальше.

**Обратная связь.** Сначала участники попытаются соблюсти правила. Отнеситесь к этому позитивно, но следующим командам, продолжающим упражнение, скажите, чтобы они искали альтернативные решения. Если ни одна из команд за пять минут не добилась результата, то наградите призом лучшую попытку. Приготовьтесь открыть правильное решение, если никто не смог это сделать. Простой пример такого решения следующий: мясники Смит и Джонс захотели повесить новую вывеску на свой магазин. Они вернулись от художника, но обнаружили, что на вывеске неравномерный интервал между словами. Смит позвал художника и сказал: «Это плохо. Я хочу, чтобы расстояние между “Смит” и “и” и “и и Джонс” было одинаковым».

**Результат.** Это упражнение больше подходит для группы, уже полной энтузиазма, но нуждающейся в передышке. Умение нестандартно мыслить — это хорошее подспорье в творческой работе. Вы можете сделать соревнование более напряженным, попросив команды разойтись во время работы над решениями по разным частям комнаты, а не сидеть за столом.

**Варианты.** Если решение придумали слишком быстро (или вы хотите отдохнуть от группы), усложните задание, уве-

личив количество «и» до семи. Это требует немного более широкого толкования правил. На этот раз художник делал вывеску для благотворительной аллеи. И снова напортачил с интервалом. «Я хочу, чтобы пространство между словами “Дели” и “и” и “и” и “Индия” было одинаковым».

Культура	☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 27.4

# Техника: Правило правил

**Подготовка:** Купите игральные карты.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Полная колода карт; комната любого назначения, позволяющая всем участникам видеть карты.

**Частота:** Сколько потребуется.

Вытащите карту и отложите ее в сторону. Затем «играйте» оставшимися картами: каждый вытягивает карту и кладет к первой. Вы говорите правильная это карта или нет, и отбрасываете ее. Карта правильна, если она кладется в соответствии с правилами игры, но группа этих правил не знает. Задача — понять правила. Как только кому-то покажется, что он понял игру, остановитесь и выслушайте его теорию. Если она правильна, то упражнение закончено. Если нет, продолжайте, пока кто-то не даст верный ответ.

Правила зависят от вас, но должна быть закономерность. Например, «за картой должна следовать такая же карта другой масти» или «следующая карта должна быть выше предыдущей по достоинству». Если оказывается, что это слишком легко, усложните правила: например, «красные должны следовать за черными, пока не встретится фигура, в этом случае за ней может следовать любая карта».

**Обратная связь.** Имейте в запасе определенное количество правил. Если правило отгадали быстро, скажите, что это был тренировочный раунд, и начните снова, придумав более сложное правило. Если кто-то ошибся в ответе, подчеркните опасность предположений без полной картины происходящего, обдуманные предположения увеличивают возможность выигрыша.

**Результат.** Это хороший способ разогнать творческие соки, но предупредите участников, что аналитический подход не идеален на ранних этапах творческой деятельности, в этот период лучше игнорировать правила, логику и практичность.

**Варианты.** Тот же самый принцип одинаково применим везде, где нужно выяснить правила. Можно использовать цифровые физические головоломки, например, коробку с дырками: тяжелый шарик бросается в одну дырку, а выкатывается из другой, и участники должны выяснить внутреннее устройство коробки. Такие прикладные варианты лучше выполнять с большим количеством предметов маленькими командами.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 27.5 Упражнение/Техника: Блуждающий демон

**Подготовка:** Купите игральные карты.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Колода карт для каждого человека; один или несколько столов.

**Частота:** Сколько потребуется.

Эта некогда популярная игра хорошо работает как разогревающее упражнение. Каждый член команды имеет на руках колоду карт. Каждый тасует свою колоду и выкладывает на стол тринадцать карт лицом вниз. Когда все готовы, выбранный человек говорит «поехали». Игроки открывают верхнюю из тринадцати карт (демон). Они должны выстроить в центре игровой области последовательности карт одной масти от туза до короля. Все столбцы связаны друг с другом. Можно класть карты в любой столбец. Игроки могут разыгрывать оставшуюся колоду в традиционном пасьянсном стиле — вынимая по три карты за раз, и если карта подходит под какой-либо столбец, она вынимается. Убедитесь в том, что участники поняли, что тут нет ходов, каждый играет так быстро, как может. Чтобы испытать это упражнение, вам понадобится привлечь к нему нескольких друзей.

**Обратная связь.** Может оказаться полезной быстрая демонстрация. Как только один игрок выложит все тринадцать карт, игра заканчивается.

**Результат.** Может показаться, что карточная игра не способна увеличить энергию, но необходимость учитывать множество разных возможностей развития игры делает ее очень интенсивной. Игроками становятся для получения дополнительной энергии.

**Варианты.** В полном варианте игра останавливается, когда выставлен первый демон, но выигравший может желать подсчитать количество карт, которые успел разыграть каждый участник. Все, кроме игрока, который избавился от демона, дважды вычитают количество карт, оставшихся до их

демона, из общего количества карт. Это делает игру более тактической, но требует длинного финиша. Для этого также нужно, чтобы у каждой колоды была своя рубашка, чтобы подсчитывать карты.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

**РАЗДЕЛ 28****Сделай это свершившимся фактом —  
техники, облегчающие внедрение  
нового проекта**

Как говорилось в первой главе, творческий процесс это больше, чем просто вопрос генерирования идей. Когда вы разработали и отшлифовали свою идею, необходимо потратить немного времени на то, чтобы подготовить ее к продаже и внедрению — иначе она никогда не сойдет с чертежной доски. Мы склонны пропускать эту часть творческого процесса отчасти потому, что она кажется менее интересной, чем поиск идей, — но от этого она не становится менее важной.

Выполняйте упражнения по мере прочтения. Отложив выполнение на потом, вы, возможно, не сделаете их никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите для себя, что уже на ближайшем подходящем занятии примените их.

**28.1****Техника:****Планирование продаж**

Подготовка: Нет.

Время: Тридцать минут.

Материалы: Блокнот.

Частота: Один раз.

Существует реальная опасность загореться великой идеей и броситься всем о ней рассказывать, не зная точно, как вы будете ее продавать (смотрите Раздел «Обратная связь», где приведен пример исправления неправильного подхода).

Прежде чем рассказать о своей идее всему свету, подумайте немного о продаже. Наметьте ключевые пункты реализации вашей идеи. Почему она должна подойти людям и зачем ее покупать? Как вы можете повлиять на клиентов, чтобы снизить их расположение? Опробуйте это на имеющейся у вас реальной идее. Если же у вас нет ничего подходящего, возьмите выдуманную идею. Например: «давайте внедрим новый продукт в совершенно новый участок рынка» — то есть если вы обычно ориентируетесь на массовый рынок, то вам следует переключиться на эксклюзивный рынок, и наоборот. Используйте другие понятия того же рода.

**Обратная связь.** Когда два сотрудника компании 3М Фрай и Сильвер изобрели Post-it-Note (бумагу для заметок с клейким краем), они кинулись рассказывать о своей великой идее менеджменту 3М, не подумав, как ее продавать. Кусочки бумаги, которые не очень хорошо прикрепляются? Идея была тут же отвергнута.

Но затем Фрай и Сильвер подошли к продаже своей идеи компании творчески. Они сделали несколько пробных блоков Post-it-Note для секретарей и референтов главных администраторов 3М. Когда у них закончился запас блоков, они потребовали новых. Секретари и референты сказали, что они взяли бы больше, если бы их производила компания 3М. Внезапно идея была признана великой.

**Результат.** В идеальном мире ваша великая идея должна приниматься немедленно. Однако в реальном мире необходи-

мо продать свою концепцию организации, или своей семье, или кому-нибудь, кто будет принимать решение о внедрении. Некоторое время, потраченное на работу над пунктами продажи и методами, может спасти множество усилий, потраченных на разработку идеи.

**Варианты.** Подобно Фраю и Сильверу, вы можете найти иной творческий способ продать свои идеи. Возможности безграничны.

Культура	☆☆☆☆
Техники	☆☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆

## 28.2

## Техника:

## Планирование внедрения

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Тридцать минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Один раз.

Как и планирование продажи, эта техника предлагает приложить некоторое усилие для планирования внедрения. Это может помочь продаже идеи и намного облегчит ее продвижение.

Такое планирование представляет собой не детальную разработку менеджмента проекта, а, скорее, быстрое и простое рассмотрение важных моментов внедрения. В особенности подумайте над следующим:

Каковы ключевые этапы вашего пути? Отметьте от двух до семи четких этапов внедрения, на которых вы можете остановиться и убедиться, что корректировочные действия не нужны.

Какие ресурсы вам понадобятся? Не вдавайтесь в подробности, но прикиньте примерное количество: например, «два программиста на один день», а не просто «люди».

Кого вы привлечете, если что-то пойдет не так?

Каким образом вы привлечете специалистов?

**Обратная связь.** Попробуйте составить план внедрения какого-либо продукта, — имейте его в виду, когда у вас появятся новые идеи.

**Результат.** Мы склонны забывать о планировании, потому что загорелись идеей и хотим сразу идти и что-то делать, — но цена времени, потраченного на составление плана, это разница между его внедрением и провалом.

**Варианты.** Если вы знакомы с программами менеджмента новых проектов, можете использовать их при составлении планов, но не заикливайтесь на них.

Культура	★★★★
Техники	★★★★
Развитие личности	★★★
Ментальная энергия	★
Удовольствие	★

## 28.3

### Упражнение: Время сказок

**Подготовка:** Найдите книгу с короткими рассказами.

**Время:** Тридцать минут.

**Материалы:** Короткий рассказ.

**Частота:** Один раз.

Планируя что-либо, вам нужно время от времени отдыхать, чтобы оставаться бодрым. Чтение коротких рассказов — это нечто большее, чем просто развлечение, при правильном подходе это поможет вам развить свои творческие способности. Найдите очень короткий рассказ (не больше пяти-шести страниц). Он должен быть острым, скажем, научно-фантастическим или рассказывающим о какой-то экстремальной ситуации, только не скучным. Прочитайте его.

Теперь несколько минут подумайте над рассказом. Что неожиданного, необычного, не встречающегося в реальной жизни рассказал автор? От какого лица (лиц) велось повествование? Попробуйте понять внутренний смысл рассказа, мысли писателя.

**Обратная связь.** Создавая рассказ, писатель отстраняется от реальности и по-новому смотрит на жизнь. Это необходимо для творческого процесса. Могли бы вы рассказать историю, написанную от лица настурации или написать рассказ задом наперед?

Важно подчеркнуть необходимость полета фантазии. Великая литература часто изображает обывательный мир. Ее тоже полезно читать, но это упражнение обращено к фантастике, порождающей у читателя новую точку зрения.

**Результат.** Наблюдение за тем, как писатель отстраняется от реальности и создает выдуманный мир с новой точки зрения — это хороший способ стать творческой личностью.

**Варианты.** Хотя это одноразовое упражнение, чтение очень полезно. Если вы будете считать чтение способом изучения жизни, а не просто развлечением, возможно, оно станет вашим главным приоритетом. Разнообразный рацион нео-

бычной литературы будет поддерживать ваше творчество в форме.

Культура	☆☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 28.4 Упражнение/Техника: Горячая десятка

Подготовка: Нет.  
Время: Пять минут.  
Материалы: Нет.  
Частота: Еженедельно.

Составьте горячую десятку ваших дел на следующую неделю. Повесьте список на видное место. Если у вас есть подчиненные, пошлите им копии по электронной почте.

За какое бы дело вы ни принимались, заглядывайте в этот список. Входит ли ваше дело в эту десятку? Если нет, можете продолжить его, но имейте в виду, что оно относительно неважное. Если вас попросят сделать что-то, что не подходит под этот список, а у вас мало времени, скажите «нет». На следующей неделе, когда вы снова будете составлять такой список, не забудьте внести изменения. В нем могут оставаться те же приоритеты, но если он не меняется из недели в неделю, значит, вы стоите на месте.

**Обратная связь.** Это упражнение можно выполнить немедленно, но чтобы обеспечить внедрение ваших идей, оно также должно выполняться еженедельно.

**Результат.** «Горячая десятка» разделяет дела на возможные и необходимые. Это упражнение можно выполнять как дома, так и на работе. Ник Спунер, управляющий директор коммерческой Интернет-компании Энтранет предложил раздавать такие списки сотрудникам. Ник использует такой список для того, чтобы ознакомить сотрудников с главными приоритетами задолго до того, как они выставят на всеобщее обозрение собственные планы. Этот прием заметно увеличил эффективность работы компании. Дополнительный эффект «горячей десятки» состоит в том, что сокращаются нежелательные визиты. Многозначительный взгляд на этот список заставляет пришедшего подумать о собственных приоритетах.

**Варианты.** Возможно, вам необходимо обзавестись несколькими списками. Например, первая десятка клиентов и

первая десятка ключевых задач. Реальные задачи нужно внести в этот список, но не впадайте в искушение чрезмерно расширять его — он должен быть обозримым с первого взгляда.

Культура	☆☆☆☆
Техники	☆☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆

## 28.5 Упражнение: Каракули

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Тридцать минут.

**Материалы:** Блокнот.

**Частота:** Один раз.

Легко объяснить, как выполняется это упражнение, сложнее сделать. Напишите короткий рассказ. Пусть он будет на необычную тему — вы можете попробовать написать его в жанре научной фантастики или же в виде байки, которые пишет писатель Роальд Дал. Не говорите: «Я не могу писать» или: «Это будет плохо». Вы же не собираетесь претендовать на Букеровскую премию, это просто упражнение.

Предложенное время — полчаса, попробуйте уложиться в него. Вы должны выкроить тридцать минут свободного времени. Ваше творение не должно быть длинным.

**Обратная связь.** Это упражнение продолжает «Время сказок» (28.3), так что вы вспомните, как сочиняются рассказы. Если вы не можете придумать тему для рассказа, то возьмите пару совершенно не связанных друг с другом предметов, — возможно, что-то увиденное вами или что-то упоминавшееся в новостях, — и объедините их в какой-нибудь необычной ситуации. Как это произошло? Что чувствуют участники? Что они будут делать? Не ждите вдохновения — начните писать, каким бы ужасным ни казался вам результат.

**Результат.** Сочинительство может быть довольно неприятным упражнением, но оно, без сомнения, развивает творческие способности и помогает вам настроиться на творчество. Оно дает возможность попрактиковаться в поиске новых творческих способов продажи идей.

**Варианты.** Если у вас есть время выполнить упражнение дважды, во второй раз немного видоизмените его. Придумайте рассказ с сюжетом, в котором ваш любимый литературный герой попадает в опасную ситуацию из вашего любимого фильма. Потратьте пару минут на то, чтобы набросать свои



## Интенсивный курс

идеи. Затем оставьте их на три-четыре дня, прежде чем начнете писать. Это хороший творческий прием — если у вас есть время, стоит добавить его в свой арсенал.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆

## РАЗДЕЛ 29

### Командная работа с правым полушарием мозга— дополнительные упражнения

Мы уже практически дошли до конца курса, и два последних раздела посвящены упражнениям, увеличивающим творческий потенциал группы и отдельной личности. Творческому мышлению нельзя научиться, но его можно развить посредством тренировки. Упражнения и техники для правого полушария мозга, собранные в этом разделе, помогут вам в этом.

Выполняйте упражнения по мере прочтения, отложив их, вы, возможно, не вернетесь к ним никогда. Прочтите техники. Сделайте заметки о том, как и когда вы собираетесь их использовать. И решите для себя, что на ближайшем подходящем занятии примените их.

## 29.1 Техника: Рисование под диктовку

**Подготовка:** Сделайте картинку.

**Время:** От пяти до десяти минут.

**Материалы:** Ряд заранее нарисованных предметов на карточках или досках; столы, поставленные так, чтобы партнеры сидели напротив друг друга. Если вы используете доску, пусть половина группы сидит к ней спиной.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Разделите группу на пары, в каждой из которых один будет объяснять, а другой рисовать. Объясняющий должен рассказывать о предмете, нарисованном на карточке или доске, используя для этого только геометрические формы, их местоположение и направление. Здесь не должно быть никаких комментариев относительно самого предмета или стиля. Затем «художник» рисует на основании этого объяснения картинку. Идеальная ситуация, это когда объясняющий не видит рисунка, пока он не будет закончен.

Например, дом может быть представлен как большой квадрат со сплюснутым треугольником, расположенным таким образом, что своей нижней частью он немного перекрывает верхнюю часть квадрата. Внутри большого квадрата помещаются четыре маленьких квадрата... и так далее. Вы увидите, как сложно сделать рисунок, руководствуясь такими описаниями.

**Обратная связь.** Выигрывает та пара, чьи рисунки наиболее похожи на оригиналы. Проследите за тем, чтобы каждый мог посмеяться над творениями своих соперников.

**Результат.** Этот тайм-аут скорее поможет отключиться от текущей работы, нежели повысить энергетический уровень.

**Варианты.** Эта техника может выполняться без подготовки, если вы опишете предмет, а не будете рисовать образец. Образцы могут быть взяты из детских рисовальных альбомов, чтобы избежать ненужных усилий. Если образцов немного

или у вас мало места, есть альтернативный вариант, заключающийся в том, что один объясняющий пытается описать один и тот же образец каждому. Если вы не хотите выполнять упражнение парами, пусть один человек объясняет всем.

Культура	★
Техники	★
Развитие личности	★★★★
Ментальная энергия	★★★★
Удовольствие	★★★★

## 29.2 | Техника: Абстракционизм

**Подготовка:** Нет.

**Время:** От пяти до десяти минут.

**Материалы:** Бумага и ручки; столы, чтобы партнеры могли сидеть по обеим сторонам.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Разделите группу на пары, в каждой из которых будет «объясняющий» и «художник». Объясняющий рисует какой-либо предмет, используя, по меньшей мере, один круг и десять длинных линий. Линии не должны быть прямыми. Затем объясняющий рассказывает художнику, что он нарисовал, используя для этого только геометрические формы, их расположение и направление на листе. Художник пытается воспроизвести картинку. Идеальна ситуация, когда рассказчик не видит рисуемое произведение. Понятно, что художник в свою очередь не должен видеть первоначальное творение.

**Обратная связь.** Этот тайм-аут работает тем же образом, как и «Рисование под диктовку» (29.1), но имеет небольшое отличие, состоящее в том, что объясняющий может повлиять на сложность задачи. Преимущество этого упражнения — в отсутствии подготовки и в более разнообразных результатах по сравнению с «Рисованием под диктовку».

**Результат.** Выигрывает та пара, рисунки которой обладают наибольшим сходством. Проследите за тем, чтобы каждый мог посмеяться над творениями своих соперников.

**Варианты.** Понятно, что вопрос, рисовать ли один круг и десять линий, можно обсуждать. Важно, чтобы формы были разными. Можно заранее определить набор объектов, из которых конструируется картинка (например, один круг, один треугольник, две прямые линии, две точки и одна кривая линия). Оба участника независимо друг от друга создают картинки, используя эти формы, а затем сравнивают результаты. Если вы используете этот подход, то позвольте одному человеку нарисовать свое изображение и донести до другого «проект» кар-

тинки, затем картинку рисует второй. Лучше всего соединить этот подход с тем, который подразумевает пару рассказчик/художник. Как и раньше, один человек объясняет всей группе.

Культура	⊕
Техники	⊕
Развитие личности	⊕⊕⊕
Ментальная энергия	⊕⊕⊕
Удовольствие	⊕⊕⊕

## 29.3 Упражнение/Техника: Адский PR

**Подготовка:** Придумайте товар для каждой команды.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Стол для каждой команды.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Каждой команде дается задание придумать за четыре минуты хороший рекламный слоган. Затем каждая команда испытывает его на остальных членах группы. Выигравший слоган награждается. Сложность этого упражнения в том, что нужно придумать слоган к товару, который особенно трудно продать. Постарайтесь поставить как можно более сложные цели, исходя из своей аудитории. Возможны следующие примеры:

Влад Дракула баллотируется на пост мэра.

Продажа электронных чипов в Юго-Восточной Азии.

Продажа таблеток против похудения.

Поставка бумажных военных кораблей в военно-морские силы.

**Обратная связь.** Если у вас есть время, попросите команды объяснить, как они пришли к своему слогану. Часто первая идея может увести в неправильном направлении. Как они получили свой результат? В результате демократического обсуждения или автократического решения? Это продукт усилий всей команды или же только одного ее члена? Тут не существует правильных ответов, мы просто помогаем понять, как группа работает вместе. Используйте эту технику на одной из презентаций, попробуйте взять в качестве образца «таблетки против похудения».

**Результат.** Чем глупее будут придуманные вами товары, тем более энергетическим будет процесс (в приведенных выше примерах таблетки принесут команде больше энергии, чем торговля с Юго-Восточной Азией). Это хороший тайм-аут, и в то же время обратная связь подтолкнет участников к анализу совместной работы.

**Варианты.** Упражнение работает немного лучше, если у каждой команды разные задачи, но это вовсе не обязательно. Если есть время, команды могут придумать рекламную песню, снять полноценный рекламный ролик, придумать пресс-релиз или же рекламу в газете. Стоит подчеркнуть, что если в них будут театрализованные сценки, то участники должны играть хорошо. Комедия дается любителям крайне тяжело, поэтому их нужно каким-то образом вознаградить.

Культура	⊕
Техники	⊕
Развитие личности	⊕⊕⊕
Ментальная энергия	⊕⊕
Удовольствие	⊕⊕⊕⊕

## 29.4 | Техника: Встряхнемся!

**Подготовка:** Купите мяч.

**Время:** Три минуты.

**Материалы:** Один теннисный мячик.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Дайте мячик одному члену группы. Не предупреждайте участников о том, что они должны встать со стульев. Задача состоит в том, чтобы мячик прошел через руки всей команды, но при этом участники не должны передавать мячик тем, кто сидит рядом. Установите лимит времени этого упражнения. Скажите, насколько оно будет долгим, и попросите сократить это время наполовину. Когда они начнут, попросите сократить время до трех секунд.

**Обратная связь.** Если кто-то не понял, как это сделать, подскажите, что вовсе не обязательно оставаться на своих местах. Большая часть быстрых способов выполнить это упражнение заключается в переброске мяча или его перекатки к другому человеку. Еще более быстрый способ передать мячик — это слегка опустить руки, когда шарик катится. Самой быстрый способ: участники окружают мяч и одновременно его касаются.

**Результат.** Главная цель — продемонстрировать, как часто мы сами создаем ограничения (это стоит ясно подчеркнуть), мешающие нам чего-либо добиться. Никто не говорил, что люди должны оставаться на одном месте, но практически всегда все совершают эту ошибку. Кроме того (и это тоже стоит подчеркнуть), спешка (экономия времени), как правило, не создает творческих решений, их создают неторопливые движения. Встав с места, участники сразу же снимают одно из ограничений: уже никто не сидит рядом друг с другом. Упражнение также в полной мере демонстрирует, что многие вещи, кажущиеся поначалу невозможными, на самом деле не таковы. Кроме того, упражнение наполняет участников энергией.

**Варианты.** У этого упражнения не так много очевидных вариантов, хотя понятно, что передаваемый предмет может быть практически любым, при этом он все равно должен оставаться маленьким и не бьющимся, чтобы вызвать естественную мысль о возможности бросить его.

Культура	☆☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 29.5 Техника: Шрифтомания

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Для каждой команды цифровая камера с персональным компьютером или видеокамера с телевизором; свободный участок комнаты в два квадратных метра для каждой команды, идеальный вариант — отдельные комнаты.

**Частота:** С каждой группой один раз.

Все команды должны создать «телесный шрифт» и снять его на цифровую камеру или видео. Члены команд изображают как можно больше заглавных букв алфавита, используя для этого только свои тела. Один член команды снимает каждую букву камерой (если используется видео, на каждую букву тратится примерно пара секунд, а процесс ее создания не фиксируется). Роль оператора должна переходить от одного участника к другому для того, чтобы все приняли участие в создании букв.

**Обратная связь.** Выигрывает та команда, у которой будут самые четкие буквы.

**Результат.** Это упражнение может стать очень буйным и шумным, так что убедитесь, что помещение позволяет выполнить такое упражнение. Кроме того, оно сплачивает команду (трудно остаться чужими, вместе побывав в такой переделке).

**Варианты.** Можно провести это занятие без камер, «вживую». Хотя с камерами оно все-таки работает намного лучше, ведь в противном случае участники не могут видеть ни собственные буквы, ни деятельность других команд, а в этом основная ценность упражнения. Можно предложить командам показать ряд картинок, используя свои тела. Последняя идея особенно ценна, если у вас недостаточно людей — создание букв с большой командой менее сложно, но изображение дома отнимает больше времени. Атмосфера мо-

жет стать более доверительной, если участники лягут на пол и так будут изображать буквы — при желании вы можете сделать это условием.

Культура	☆☆☆
Техники	☆
Развитие личности	☆☆
Ментальная энергия	☆☆☆☆
Удовольствие	☆☆☆☆

**РАЗДЕЛ 30****Ментальная работа — упражнения для развития творческих способностей личности**

Так как курс подошел к концу, то самое время задать мозгу последнее задание. В качестве художественного опыта попробуйте прочесть оживляющие ум «Лабиринты» Борхеса, насыщенные всякими чудесами, которые позволяют читателю взглянуть на мир совершенно иным образом.

**30.1****Упражнение:  
Говоря метафорически**

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Газеты или новости в Сети, блокнот.

**Частота:** Несколько раз.

Используйте газету (или новости в Интернете) для того, чтобы создать список из пяти пунктов. В нем могут быть люди, места, события, предметы — самая разная информация. Теперь потратьте не больше минуты на каждый пункт для того, чтобы набросать ряд метафор с приложенными к ним короткими объяснениями. Например, одним из героев новостей стал лондонский район Доклэнд. Я могу представить, что Доклэнд подобен:

- ❖ Лесу — потому что в нем множество высоких зданий.
- ❖ Кладбищу — много памятников.
- ❖ Улью — деятельность во вражеском окружении.

И так далее.

**Обратная связь.** Не слишком долго раздумывайте над своими метафорами, просто позвольте им свободно изливаться. Если вам по-настоящему трудно начать, то подумайте о ключевых характеристиках понятия, к которому нужно подобрать метафору, и найдите предметы с похожими характеристиками. Но вы должны создавать метафоры произвольно, потому что, когда вы характеризуете предметы, вы не думаете о них сознательно. Создание метафор хорошо развивает творческое мышление. И знание и память зависят от метафор и воображения, которые помогают работать с новыми, но похожими ситуациями и хранить информацию в привыкшем к образам мозге. Метафоры часто можно использовать для решения проблем или генерации идей. Говоря, что проблема на что-то похожа, мы ищем новые подходы. Наконец, метафора поможет развить ваши литературные способности, — а это мощный инструмент.

**Результат.** Метафора — краеугольный камень мышления; это упражнение увеличивает способность вашего мозга работать со сложными проблемами и запоминать важные сведения.

**Варианты.** Для одного занятия достаточно пяти минут, но это упражнение можно регулярно повторять. Возможно, раз в месяц, а затем еще через несколько месяцев, чтобы поддерживать метафорические (во всех отношениях) ментальные «мускулы» в форме.

Польза метафоры состоит в возможности тренировать мозг в любое время, где бы вы ни находились. Каждый раз, когда вы садитесь в машину и включаете радио, создавайте метафору на основе того, что слышите. Или если вы скучаете на концерте, оглянитесь вокруг в поисках объекта, из которого можно сделать метафору. Это быстро, легко и эффективно.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 30.2

### Упражнение: Холистическое сознание

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Десять минут.

**Материалы:** Тихое, уютное место.

**Частота:** Один раз.

Не паникуйте, если это звучит, как «соединитесь со своей внутренней сутью» — повремените со своим недоверием и попробуйте сделать, прежде чем судить. Упражнение такого рода трудно описать, не используя туманных терминов. Но его цель совсем не такая туманная.

Найдите какое-нибудь место, где вы могли бы удобно сесть или лечь и где вас никто не потревожит. Дышите медленно и размеренно. Закройте глаза (только не засните). Представьте себе свое тело. Начните с головы — подумайте о ее содержимом, затем позвольте своему воображению выйти из нее и медленно продвигайтесь дальше. Задержитесь на коже, думая о взаимодействии вашего тела с миром. Затем постепенно спускайтесь вниз, пока не достигнете ступней. И, наконец, представьте себе свою комнату.

**Обратная связь.** Во время этого упражнения главное — не анализировать происходящее. Ваша цель не думать о том, что вы представляете, а просто представлять. Прислушивайтесь к своим чувствам, но не судите о них и не пытайтесь их как-то обозначить. Сначала будет сложно взглянуть на себя и свое окружение с такой отстраненностью. Возможно, вам придется предпринять несколько попыток, чтобы добиться результата.

**Результат.** Это упражнение позволяет провести сеанс абстрактной визуализации и потренироваться в фокусировании на конкретном объекте без деления его на детали или категории. Это ценный навык в работе с информацией, также улучшающий вашу способность вызывать воспоминания.

**Варианты.** Расширенный вариант (попробуйте провести его на другом занятии) состоит в том, чтобы продолжить визуализацию после того, как вы представили комнату. Верните



свое сознание к телу. Начните шевелить одной конечностью. По мере того как вы делаете эти движения, старайтесь поддерживать свое сознание в таком же холистическом режиме работы, ощущая движение и взаимодействие между телом и миром.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆

### 30.3 Упражнение: На грани

**Подготовка:** Нет.  
**Время:** Десять минут.  
**Материалы:** Блокнот.  
**Частота:** Регулярная.

Выберите какую-либо область знания, ту, в которой вы считаете себя экспертом. Цель этого упражнения состоит в том, чтобы определить границы ваших знаний и выявить пробелы. Потратьте пару минут, рисуя схему из ключевых слов того, что вы знаете (чтобы вспомнить схему, загляните в Раздел 1).

А теперь проанализируйте свою карту. Есть ли у вас устаревшие знания в быстро изменяющейся сфере? Выявите их. Где заканчиваются ваши знания? Какие его части туманны, граничат с другой областью, о которой вы ничего не знаете, где возникают технические детали, которыми вы не владеете.

Выпишите выделенные вами области на отдельный лист бумаги.

**Обратная связь.** Накопление знаний происходит довольно медленно, но это упражнение должно выявить области, в которых вам необходимо совершенствоваться. По крайней мере, вы проверите, не устарело ли ваше знание — знания в некоторых областях имеют очень короткий век. Вы можете также пожелать расширить его границы, чтобы войти в те сферы, которые вам пока неизвестны. Цель не в том, чтобы сделать вас всезнайкой, а в том, чтобы убедиться в качестве жизненно необходимых знаний, которые должны быть основательны, даже если вы не эксперт.

**Результат.** Вы получите гибкий план совершенствования своего знания в интересной для вас сфере. Конечно, вам необходимы и внешние ориентиры, о которых речь идет в других упражнениях.

**Варианты.** Большинство из нас хорошо разбираются в нескольких вещах, но упражнение сосредоточивается на од-

ной из них, остальные области вы можете осветить в следующем раз. Подумайте над тем, чтобы сделать этот процесс регулярным — частота зависит от того, как быстро меняется ваша сфера знаний.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆
Удовольствие	☆☆

## 30.4

### Упражнение: Ложная модель

Подготовка: Нет.  
Время: Пять минут.  
Материалы: Нет.  
Частота: Один раз.

Мы познаем мир, используя модели, — охватить целое невозможно и для получения представления о чем-либо мы упрощаем картину. Иногда мы даже не догадываемся, что наши модели неточны, а то и вовсе неправильны. Сотни лет модель Земли как плоского диска была общепринятой. И даже сейчас многие люди не осознают, что модель атома как набора электронов, которые крутятся вокруг центрального ядра, подобно планетам вокруг Солнца, — просто удобная выдумка.

Иногда неправильные модели более привлекательны, чем истина. Древняя легенда гласит, что волны возникают от того, что краб вылезает из своей норы на охоту. Вода устремляется в дыру, в которой он сидел, что вызывает волну. Это и неправильно и нелогично, но кто знает? Это милая картинка. Возьмите пару сложных природных явлений вроде радуги или голубизны неба? Не важно, знаете вы или нет настоящую причину, придумайте три совершенно разных и, может быть, неправильных модели, объясняющих, чем вызваны эти явления. При этом руководствуйтесь не их правдоподобием, а привлекательностью.

**Обратная связь.** Иногда нужно время, чтобы понять, что большая часть того, что мы «знаем», основывается на моделях, но на чем же еще базировать свое представление, если мы не можем увидеть и понять внутренние процессы?

**Результат.** Неверные модели — это великий источник творческого вдохновения. Художественная литература по большей части строится на предпосылке «что, если...». Научная фантастика строится на очень смелых предположениях: что, если бы люди жили на совершенно другой планете, что, если бы французская революция никогда не случилась. Обычная литература берет более спокойные «если» — что, если че-

ловек поведет себя определенным образом или отношения между людьми разовьются определенным образом; но все равно это моделирование.

**Варианты.** Кроме того, что это упражнение разовьет ваши творческие способности, вы сможете применить его к решению конкретной проблемы. Представьте себе совершенно вымышленные причины того, почему возникла проблема, и решите их, а затем посмотрите, какие решения можно принять в реальном мире.

Культура	☆☆
Техники	☆☆
Развитие личности	☆☆☆☆
Ментальная энергия	☆☆
Удовольствие	☆☆☆

## 30.5

### Упражнение: Глубокая концентрация

**Подготовка:** Нет.

**Время:** Пять минут.

**Материалы:** Тихое место.

**Частота:** Несколько раз.

Концентрация — это великий дар, но как раз в ней мы совсем не сильны. Это чрезвычайно простое упражнение поможет вам усилить способность сосредоточиваться.

Найдите тихое место, где вы можете посидеть, не отвлекаясь, в течение пяти минут. Сядьте спокойно и сделайте несколько медленных вдохов. Теперь мысленно считайте, начиная с одного. Продолжайте считать, пока совершенно не сосредоточитесь только на цифрах и ни на чем другом, что может прийти вам в голову.

Сначала это не займет много времени. Повторяйте упражнение несколько раз, все больше концентрируясь.

**Обратная связь.** Сначала трудно досчитать хотя бы до десяти. Какие-то мысли, пусть даже и маленькие, начнут проникать в вашу голову. Это не остановит счет, — вы продолжите делать это на автопилоте, но перестанете концентрироваться на числах. Вы обнаружите, что для достижения заметного результата вам придется повторить упражнение несколько раз.

**Результат.** Часто для того, что мы делаем, не нужна полная концентрация, а некоторые великие идеи могут возникнуть из «фоновых» размышлений. Но в некоторых случаях, в переломные моменты, когда нужны решительные действия, полная концентрация очень полезна. Более того, простое осознание непрактичности полной концентрации будет ценно, — например, в следующий раз, когда вам придется проводить презентацию.

**Варианты.** Счет — это самый простой способ выполнить данное упражнение, но вы можете также выполнять его, слушая музыку и пытаясь сосредоточиться только на звучащих

нотах или же созерцая простой набор абстрактных форм и размышляя только об этих формах.

Культура  
Техники  
Развитие личности  
Ментальная энергия  
Удовольствие



## 4. Заключение

### ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

В тридцати разделах этого курса вы выполнили большое количество упражнений и добавили в свой инструментарий целое собрание техник. И что теперь?

Перечитайте Главу 1, чтобы усвоить основы. Помните о четырех стадиях творческого процесса для того, чтобы, столкнувшись с проблемой, сразу подобрать нужные техники. В Приложении к этой книге вы найдете списки, которые позволят вам выбрать нужную технику, соответствующую одной из четырех стадий.

Постарайтесь регулярно уделять время развитию творческого мышления. Выделите некоторое время, чтобы поразмышлять над проблемами, попробовать какую-либо технику, генерировать новые идеи. Это время для того, чтобы смотреть вперед, а не бессмысленно крутиться на месте. Если вы полагаете, что ваше расписание уже перегружено, не волнуйтесь. Ничего не случится, если вы еще немного уплотните свой распорядок.

Мы предлагаем заниматься примерно двадцать минут в неделю — это доступно любому. Некоторые организации позволяют своим сотрудникам уделять полдня в неделю занятиям личными проектами. Будет замечательно, если вы используете это время и для занятий.

Затем будьте готовы использовать эти техники. Когда у вас есть проблема, когда вам нужна идея, когда вы начинаете новый проект или беретесь за новую работу, загляните в свой набор творческих инструментов. Существует соблазн не делать этого. Практически всегда на вас будет давить время, выделенное на ту или иную работу. Но если вы на минутку не задумаетесь или не используете, если это необходимо, технику, то это ложная экономия. Это все равно, что пытаться голыми руками отвинтить колесо у автомобиля, потому что вы не хотите тратить время на то, чтобы взять гаечный ключ.

И, наконец, ищите возможности использовать то, чему вы научились. Без этого ваши творческие способности атрофируются.

И последняя мысль — читайте. Чтение — это один из самых простых и приятных способов наполнить хранилище знаний, лежащих в основе творчества. Читайте как можно более разнообразную литературу.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### СЛУЧАЙНЫЕ СЛОВА

Вы можете подбирать слова самостоятельно, но если вы торопитесь, то можете воспользоваться этим списком. Не пытайтесь выбрать из него слово, соответствующее проблеме, берите слово наугад.

1. Кошка
2. Слиток золота
3. Письменный стол
4. Секундомер
5. Огонь
6. Лесная поляна
7. Город
8. Осень
9. Кукольный домик
10. Дракон
11. Волшебный ковер
12. Война
13. Мир
14. Чешуйки
15. Сигара
16. Шляпа
17. Жевательная резинка
18. Плевательница
19. Радуга
20. Дельфин
21. Забор
22. Боль
23. Кнопка
24. Зеркало
25. Компакт-диск
26. Освежитель воздуха
27. Счастье
28. Цветок
29. Рождество
30. Лебедь
31. Зуб
32. Завтрак

33. Карта
34. Клей
35. Древесная кора
36. Бикини
37. Шрам
38. Кровать
39. Коробка
40. Музыка
41. Обои
42. Пропажа
43. Фотограф
44. Китайские подвески «Поющий ветер»
45. Дыра
46. Доля
47. Телефон
48. Мультипликация
49. Младенец
50. Закат
51. Телескоп
52. Тишина
53. Школа
54. Футболка
55. Свобода
56. Дорога
57. Море
58. Пот
59. Монах
60. Полка

### Люди для техники «чей-то взгляд»

Вы можете выбрать сами, но если вы торопитесь, то вам пригодится этот список. Не стремитесь взять персонаж, соответствующий вашей проблеме, выбирайте их наугад. Этот список состоит из шестидесяти пунктов.

1. Эркюль Пуаро
2. Шерлок Холмс
3. Раввин
4. Католический священник
5. Поэт

6. Акробат
7. Клоун
8. Хирург
9. Настурция
10. Джордж Вашингтон
11. Грушо Маркс
12. Карл Маркс
13. Бетховен
14. Компьютерный программист
15. Робин Гуд
16. Серийный убийца
17. Кролик
18. Президент Соединенных Штатов Америки
19. Мэрилин Монро
20. Водопроводчик
21. Римский центурион
22. Вильям Шекспир
23. Гунн Аттила
24. Парижская проститутка
25. Королева Елизавета Первая
26. Бомбейский нищий
27. Супермен
28. Папа Римский
29. Нью-йоркский таксист
30. Дональд Дак
31. Слепой человек
32. Пол Маккартни
33. Королевский шут
34. Муравей
35. Билли Кид
36. Граф Дракула
37. Уинстон Черчилль
38. Марсианин
39. Персонаж фильма «Звездный Путь»
40. Королева Виктория
41. Джейн Остин
42. Оскар Уайльд
43. Персонаж сериала «Секретные материалы»
44. Летчик-истребитель Второй мировой войны
45. Няня
46. Винни-Пух

47. Алиса (в Стране чудес)
48. Барт Симпсон
49. Чарли Чаплин
50. Пасечник
51. Билл Гейтс
52. Маргарет Тэтчер
53. Призрак оперы
54. Геркулес
55. Джеймс Бонд
56. Фокусник
57. Друид
58. Сирано де Бержерак
59. Русалка
60. Жанна д'Арк

### Техники, связанные с корпоративной культурой

- 3.5. Делу время, потехе час
- 4.5. Подвергай все сомнению
- 6.3. Многогранность вешалки
- 8.1. Проверка предположений
- 10.3. Маленькая черная книжка
- 11.5. Некогда читать
- 12.5. Великолепная ошибка
- 13.1. Это ограбление
- 20.1. В темноте
- 21.1. Нечто совершенно необычное
- 21.2. Творчество на подсознательном уровне
- 28.1. Планирование продаж
- 28.2. Планирование внедрения
- 28.4. Горячая десятка

### Самые полезные техники с точки зрения методики развития творческого мышления

- 1.1. Изучаем свой мозг
- 1.3. Выбери картинку
- 7.1. Уровневая цепочка
- 7.3. Характеристики
- 7.5. Рецепт творчества

- 8.1. Проверка предположений
- 8.5. Дело в размере
- 11.1. Фантазия
- 11.2. Чей-то взгляд
- 11.4. Метафора
- 12.1. Случайное слово
- 12.2. Классный сайт
- 12.4. Афоризмы
- 13.2. Взгляд изнутри
- 13.3. Злой гений
- 13.5. Морфология
- 15.1. Компоненты
- 15.2. Замена
- 15.5. Дерево
- 16.2. Каракули Леонардо да Винчи
- 16.3. Коснись меня, почувствуй меня
- 16.4. Нарисуйте это
- 16.5. Волшебная шкатулка
- 17.3. Антигравитация
- 19.3. Потеряно при переводе
- 19.4. Они нас опередили
- 23.1. Цена 100 фунтов
- 23.2. ССВО
- 23.4. Оценка основных параметров
- 23.5. Усложненная оценка основных параметров
- 25.1. Вехи
- 25.2. Опасно!
- 25.4. Второе лучшее решение
- 25.5. Партнеры
- 28.1. Планирование продаж
- 28.2. Планирование внедрения

### Техники, направленные на развитие личности

- 1.1. Изучаем свой мозг
- 1.4. Как обрести свободу
- 2.3. Загадки
- 3.3. Вода в вине
- 3.5. Делу время, потехе час
- 4.3. Вокруг света

- 4.5. Подвергай все сомнению
- 5.1. Измененные состояния сознания
- 5.4. Загадка трактира
- 6.3. Многогранность вешалки
- 6.5. Загадка лифта
- 7.2. Машина и козы
- 8.3. Удачное совпадение
- 9.3. Примерь другую жизнь
- 10.2. Чувства и смыслы
- 10.3. Маленькая черная книжка
- 10.4. Все эти блески
- 10.5. Программируемое мышление
- 11.3. Улыбнись
- 11.5. Некогда читать
- 12.5. Великолепная ошибка
- 15.3. Разные взгляды
- 17.2. Форма листа
- 17.4. Фактор увлеченности
- 18.1. Крайности
- 18.2. Рассказ-цепочка
- 18.3. Музыкальный образ
- 18.4. Рифмуем числа
- 18.5. Материализация призраков
- 19.2. Плащ и кинжал
- 19.5. Собираем информацию
- 20.1. В темноте
- 20.3. Купи меня
- 20.5. Конструкция из «Лего»
- 21.2. Творчество на подсознательном уровне
- 21.3. Сходи в музей
- 21.4. Теория игры
- 22.1. Волшебный туннель
- 22.2. Наручники
- 22.3. Рисование
- 25.3. Лошадиная задачка
- 26.1. По ящику
- 26.2. Магия каталога
- 26.3. Дело и знание
- 26.4. Поиск фактов
- 26.5. Бумажный мусор
- 27.3. И...и...и...

- 27.4. Правило правил
- 28.3. Время сказок
- 28.4. Горячая десятка
- 28.5. Каракули
- 30.1. Говоря метафорически
- 30.2. Холистическое сознание
- 30.3. На грани
- 30.4. Ложная модель
- 30.5. Глубокая концентрация

### Техники, повышающие ментальную энергию

- 1.2. Узлы
- 1.5. Как выкинуть меня с работы
- 5.2. Да!
- 5.3. Энергетический круг
- 5.5. Поднимите меня
- 9.1. Ложка и веревка
- 9.2. Скачки
- 9.4. Сядь ко мне на колени
- 9.5. Цепочка скрепок
- 12.3. Найди предметы
- 14.2. Это я, и я знаю
- 14.4. Скачки с препятствиями
- 14.5. Великаны, маги, гномы
- 20.4. День рождения вслепую
- 21.5. Моментальные снимки
- 24.2. Взрыв энергии
- 24.3. В квадрате
- 24.4. Волшебный ковер
- 24.5. Группа товарищей
- 27.1. Запасной квадрат
- 27.2. Поймай контракт
- 29.5. Шрифтомания

### Самые веселые техники

- 1.2. Узлы
- 1.5. Как выкинуть меня с работы
- 2.1. Это мой друг

- 2.2. Вавилонская башня
- 2.3. Загадки
- 2.4. Следуй за лидером
- 9.1. Ложка и веревка
- 9.2. Скачки
- 9.3. Примерь другую жизнь
- 9.4. Сядь ко мне на колени
- 11.3. Улыбнись
- 11.5. Некогда читать
- 12.3. Найди предметы
- 13.2. Взгляд изнутри
- 14.3. Переделка
- 14.4. Скачки с препятствиями
- 14.5. Великаны, маги, гномы
- 20.2. Не сбейся со счета
- 20.4. День рождения вслепую
- 21.4. Теория игры
- 21.5. Моментальные снимки
- 22.4. Строительство башни
- 24.3. В квадрате
- 24.4. Волшебный ковер
- 24.5. Группа товарищей
- 27.1. Запасной квадрат
- 27.2. Поймай контракт
- 27.5. Блуждающий демон
- 29.3. Адский PR
- 29.5. Шрифтомания

### Техники первого этапа — понимание проблемы

- 1.1. Изучаем свой мозг
- 3.1. Компас
- 3.2. Карта препятствий
- 3.4. Место назначения
- 4.1. Ничего не делай
- 4.2. Вверх и вниз
- 4.4. Отрезки времени
- 4.5. Подвергай все сомнению
- 6.1. Совершенство
- 6.2. Переформулировка



- 6.3. Многогранность вешалки
- 7.1. Уровневая цепочка

### Техники второго этапа — генерирование идей

- 1.3. Выбери картинку
- 1.5. Как выкинуть меня с работы
- 7.1. Уровневая цепочка
- 7.3. Характеристики
- 7.4. Придумай историю
- 7.5. Рецепт творчества
- 8.1. Проверка предположений
- 8.2. Искажение
- 8.4. Разворот
- 8.5. Дело в размере
- 11.1. Фантазия
- 11.2. Чей-то взгляд
- 11.4. Метафора
- 12.1. Случайное слово
- 12.2. Классный сайт
- 12.3. Найди предметы
- 12.4. Афоризмы
- 13.1. Это ограбление
- 13.2. Взгляд изнутри
- 13.3. Злой гений
- 13.5. Морфология
- 15.1. Компоненты
- 15.2. Замена
- 15.4. Я был здесь раньше
- 15.5. Дерево
- 16.1. Включите музыку
- 16.2. Каракули Леонардо да Винчи
- 16.3. Коснись меня, почувствуй меня
- 16.4. Нарисуй это
- 16.5. Волшебная шкатулка
- 17.1. Первопроходцы
- 17.3. Антигравитация
- 17.5. Только натуральное
- 19.1. Глупости
- 19.3. Потеряно при переводе

- 19.4. Они нас опередили!
- 21.5. Моментальные снимки

### Техники третьего этапа — отбор и адаптация

- 1.1. Изучаем свой мозг
- 23.1. Цена 100 фунтов
- 23.2. ССВО
- 23.4. Оценка основных параметров
- 23.5. Усложненная оценка основных параметров
- 25.1. Вехи
- 25.2. Опасно!
- 25.4. Второе лучшее решение
- 25.5. Партнеры

### Техники четвертого этапа — планирование продаж и внедрения

- 28.1. Планирование продаж
- 28.2. Планирование внедрения
- 28.4. Горячая десятка

*Научно-популярное издание*

**Интенсивный курс**

**Брайан Клег, Пол Бич**

**ИНТЕНСИВНЫЙ КУРС ПО РАЗВИТИЮ  
ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ**

Ответственный редактор *В.А. Дементьева*

Технический редактор *Э.С. Соболевская*

Корректор *И.Н. Мокина*

Компьютерная верстка *М. Поташкина*

ООО «Издательство АСТ»  
667000, Республика Тыва, г. Кызыл,  
ул. Кочетова, д. 28.

ООО «Издательство Астрель»  
143900, Московская обл., г. Балашиха, пр-т Ленина, 81

Наши электронные адреса: [www.ast.ru](http://www.ast.ru)

E-mail: [astpub@aha.ru](mailto:astpub@aha.ru)

E-mail редакции: [magistr@astrel.ru](mailto:magistr@astrel.ru)

Отпечатано с готовых диапозитивов  
в ОАО «Рыбинский Дом печати»  
152901, г. Рыбинск, ул. Чкалова, 8.

по

# Интенсивный курс РАЗВИТИЮ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

«Интенсивный курс по развитию творческого мышления» — самый простой путь найти свежие идеи и новые решения. Он совершенно не похож на обычные скучные и сухие руководства. *Будьте готовы учиться, но будьте готовы и посмеяться!*

Курс состоит:

- из вводной части, в которой излагаются основные принципы творчества;
- основной части, включающей 150 упражнений и методик, которые помогут вам развить творческие способности;
- и заключительной части, где предлагается краткий обзор основных положений со сводными таблицами, которые помогут вам подобрать подходящие упражнения.

*Вы сможете работать самостоятельно или в группе!*

«Интенсивный курс по развитию творческого мышления» — это программа личностного роста, состоящая из 30 глав, разработанных так, чтобы вы смогли освоить ее всего лишь за месяц!  
*Каждую главу можно изучить за один день!*

**Брайан Клег и Пол Бич** — крупнейшие специалисты в области организации бизнеса и развития творческого мышления.

ISBN 5-17-023283-7



9 785170 232833