

Мысль рождает успех

Принципы результативного мышления.

«Важнейшая задача цивилизации - научить человека мыслить».

Томас Эдисон

«Не рука, но мысль и творит, и убивает».

Николай Рерих

«Если Вы хотите изменить свою реальность, то Вы должны изменить своё мышление».

Роберт Кийосаки

Оглавление

Принципы результативного мышления.	1
Раздел 1	3
1. Естественный процесс.....	3
2. Что-то там в мозге.	4
3. Шаблоны	8
4. Критика	10
5. Чувства.....	11
6. Первичная основа или предпосылки.....	12
7. Концентрация	13
8. Баланс	14
Раздел 2	15
1. Состояния	15
2. Структура мышления.....	16
Раздел 3	19
1. Определение цели	19
Продвижение мыслительного процесса - 1.....	26
2. Распознавание чувств.....	41

3. Предпосылки.	44
4. Поиск информации.....	46
Продвижение мыслительного процесса - 2.....	47
5. Генерация свободных мыслей	50
Продвижение мыслительного процесса - 3.....	52
Методы изменения объекта мышления	54
Замена	54
Исключение.....	55
Инверсия	56
Объединение	57
Гиперболизация	58
Реорганизация	60
Ассоциации	61
Способ Подобия или Схожести	62
Способ Контраста и Противоположности.....	64
Причинно-следственные связи	66
Обобщение и подчинение.....	67
Часть и целое	67
Дополнение	68
Аналогии.....	68
Прямые аналогии	69
Субъективные аналогии.....	69
Символические аналогии	69
Фантастические аналогии	69
Проблемы применения методов свободной генерации мыслей	70
ТРИЗ	71
Списки контрольных вопросов.....	72
Метод SCAMPER.....	75
Фрейминг или фокусы языка.....	76
Коллективные методы генерации свободных мыслей.....	81
Матричный метод мозгового штурма	82
Метод Дельфи	83
Метод Синектики.....	84
Метод мозгового штурма наоборот	84
Метод шести шляп.....	84

Дизайн	85
Результативность и генерация свободных мыслей.....	87
6. Оценка и селекция идей.....	90
Продвижение мыслительного процесса - 4.....	94
7. Выбор решения. Переход к практическим действиям.....	106
Продвижение мыслительного процесса - 5.....	107
7. Выбор решения. Переход к практическим действиям. Продолжение	112
Замкнутые циклы.....	113
8. План действий.	116
Продвижение мыслительного процесса - 6.....	117
8. План действий. Продолжение.	121
Продвижение мыслительного процесса 7.....	123
Заключение.....	127
Литература	130

Раздел 1

1. Естественный процесс.

О том, как мы мыслим, что при этом происходит у нас в голове, в нашем мозге, мы, к сожалению, задумываемся редко. Этот процесс кажется очень естественным, почти так же, как дышать, ходить, моргать и даже чесать за ухом. Мы не обращаем внимания на внутренний механизм явления, ведь мы это делали всегда, делаем сейчас и с этим проблем у нас нет. Сомнения возникают только иногда, когда сравниваются результаты мышления. Один придумал Кибернетику или написал "Войну и мир", другой умножает шесть на семь... с трудом. Все они делают это очень естественно, но успехи разные. Почему же, если способность мыслить нам дала сама природа?

На самом деле природа дала нам только *возможность* мыслить. Причем эти возможности у людей разные. Как считал Конрад Лоренц – нобелевский лауреат и основатель такой науки, как этология (наука, изучающая генетически обусловленное поведение животных, в том числе людей), семьдесят процентов процессов, происходящих в человеке, обусловлены его генетикой.

Он не имел в виду только мышление, а всё чем может похвастаться человек. Конечно, у нас не изменится рисунок папиллярных линий на пальцах или группа крови, сложно будет что-то сделать с типом телосложения, но повлиять на объем мышц, обмен веществ и даже на рост мы можем, если постараемся.

Метью Макдональд в своей книге "Научи свой мозг работать" пишет, что наследуемость фактора роста человека составляет примерно 0,8, то есть если собрать группу людей и измерить их рост, то примерно 80% изменений можно будет объяснить генетикой, но с 20% можно работать. Наследуемость – это специальное измерение применяемое учеными, оно имеет значения в диапазоне от 0 до 1. В области интеллекта этот коэффициент может доходить до 0,4, то есть 60% ваших интеллектуальных достижений могут быть достигнуты вами не благодаря, а вне зависимости от генетики.

Нам известно множество случаев, когда хилый в детстве мальчик становится чемпионом по боксу или тяжелой атлетике, то есть он не только до конца использует свой генетический запас (он у него видимо не такой уж большой), но и полностью исчерпывает те возможности, которые остались кроме "подарка" предков – соответствующего генома. Он работает над собой и получает изменения своего тела, своей психики – становится успешным.

Примерно также можно сделать и с мышлением, просто методика тренировок спортсменов отточена до совершенства, а о методиках тренировки мышления известно мало и, к сожалению, немногим.

Оценивая мышление, мы в первую очередь обращаем внимание именно на результат. Результат – вот то главное, чего мы ждем от него. Сам процесс тоже может доставлять удовольствие, но если нет оформленной идеи, а еще лучше оформленного действия, то это уже скорее самолюбование, а не реализация своих возможностей.

2. Что-то там в мозге.

Почему же у гениев результаты столь радикально отличаются от того, чего достигают своим мышлением простые смертные? Было множество попыток исследования данного феномена, ясного ответа нет, но есть соображения. Все говорят, что мэтры мыслят творчески, нестандартно, нешаблонно, испытывают озарения, выходя из привычных систем координат. Запомним это, но одновременно заметим, что очень многим людям приходят в голову великолепные мысли, совершенно невероятные, но они пропадают во тьме хаоса других мыслей, которые мы генерируем тысячами.

Множество помыслов так и не становятся даже идеями, не говоря о том, чтобы стать действием или чем-то материальным. Они теряются в нагромождении других мыслей или под ударами нашей внутренней критики. Согласно исследованиям нейробиологов, человек удерживает внимание на одной мысли всего около десяти секунд, а затем перескакивает на другую, так что для того, чтобы хотя бы пройти путь до сформулированной идеи, нужно быть очень внимательным и организованным.

Получается, что нужен не только творческий нестандартный подход, но и способность справиться с хаосом мыслей в нашем мозге. Природа не приучила нас заниматься их селекцией, сосредотачиваться на главном, она не научила нас оценивать, что главное, а что второстепенное. Нам постоянно нужно делать над собой усилие, чтобы хотя бы в первом приближении понять актуальность мысли. В начале процесса мышления мы очень далеки от результата и обычно не знаем, как его получить вообще, а тем более результат качественный.

Чтобы хотя бы на шаг приблизиться к успеху, нужно постараться понять, а что же делается у нас там... под черепом, в мозге? Вряд ли стоит всем узнавать подробности нейронных сетей, транзиттеров и синапсов. Очень яркий образ придумал американский исследователь мышления Дэвид Рок (David Rock). В своей книге "Мозг. Инструкция по применению" он предоставляет процесс мышления, как театр со своей сценой, зрительным залом, софитами. Когда мы мыслим, на сцене разыгрывается пьеса, актеры – это наши действующие осознанные мысли, зрители в зале – это информация, которая имеется у нас в памяти, но в данный момент она остается в подсознании. Сцена достаточно маленькая, поэтому одновременно на ней может находиться ограниченное количество актеров и все они могут разыгрывать только один сюжет.

Так в действительности происходит в нашем сознании. Мы постоянно в своём мозге мысленно разыгрываем какие-то драмы или комедии, актеры и зрители меняются местами, кто-то что-то говорит, а кто-то отмалчивается. Когда мысли упорядочены, там идет нормальный сценический процесс, но если мы не сосредоточены или перевозбуждены, на сцене творится невообразимое, а мы ничего не можем понять, принять решение, сообразить, как нам поступить.

Сколько актеров может находиться на этой сцене? Достаточно широко известно мнение, что человек может одновременно удерживать в сознании семь объектов плюс-минус два. Оно сложилось исходя из исследований

Джорджа Миллера опубликованных в 1956 году. На самом деле это не совсем так, выводы Миллера обычно неточно интерпретируют. Рок пишет, что благодаря современным исследованиям Нельсона Коуэна из Миссурийского университета, можно сделать вывод: количество таких объектов, скорее всего, ограничивается четырьмя и то, всё зависит от их сложности. Если четыре числа – это достаточно просто, если четыре длинных слова, возможно, но иногда возникают проблемы, а четыре предложения – это очень сложно, если они не зарифмованы или не соединены в логическую схему. Конечно, эти выводы касаются обычных людей, не имеющих специальных навыков.

Кроме того, исследования Брайана Макэрли из Нью-Йоркского университета говорят нам, что количество информационных блоков, которые может запомнить человек точно и без потерь равняется всего *единице!* "Несмотря на то, что вы, очевидно, способны помнить в каждый конкретный момент больше чем об одной вещи, при серьезной нагрузке ваша память о каждой из этих вещей понемногу деградирует." [11] Слова о том, что наш мозг всемогущ, что мы используем только 5% его мощности – не более чем блеф. Зато есть множество случаев, когда от умственных перегрузок, люди вынуждены были обращаться к психотерапевтам.

Наш мозг на самом деле очень хитрый и очень экономный. Он лишнего шага не сделает, если в том нет особой необходимости. Как говорил Даниэль Канеман, кстати, первый психолог, которому была присуждена Нобелевская премия в области экономики: "И к физическим, и к умственным усилиям применяется один и тот же «закон наименьшего напряжения»". "Лень неотъемлемая часть нашей натуры" [7]. Наш мозг ведь появился в те времена, когда главной потребностью человека было элементарное выживание, поэтому тратить хотя бы одну лишнюю калорию было просто опасно. Возможно поэтому так мала наша мыслительная сцена и так быстро снижаются возможности мозга.

Гарольд Пашлер в своих исследованиях показал, что когда люди решают сразу две когнитивные задачи, то очень быстро их мыслительные возможности снижаются. Даже если вы выпускник университета, то решая параллельно две сложные задачи, ваши когнитивные возможности могут упасть до уровня восьмилетнего ребенка. Этот эффект имеет наименование *интерференции при выполнении двух совмещенных действий*. То есть вы можете какое-то время разыгрывать на вашей мыслительной сцене параллельно две пьесы, но очень скоро вам будет трудно получить даже результат перемно-

жения двух средних чисел. То есть при интенсивной нагрузке наш мозг достаточно быстро устает и ему требуется отдых и подпитка.

С другой стороны, из-за хаоса, который иногда называют мыслительным шумом, мозг легко отвлекается и для того, чтобы вернуться к предыдущей мысли тратится достаточно много энергии. Он хочет быть экономным, но часто тратит энергию, можно сказать, попусту.

В том образе, который придумал Рок, это выглядит как будто десятки недисциплинированных зрителей то и дело без толку выскакивают на сцену и, побыв там несколько секунд, снова возвращаются в зал. Попробуйте визуализировать этот процесс и вы должны придти в ужас или весело, может быть сквозь слезы, рассмеяться, но так в действительности происходит у нас в сознании! Это не театральная пьеса, а хаос балагана, где никто никого не слушает.

Как вы уже догадались, в этом театре нужен какой-то распорядитель, Рок деликатно называет его режиссером, хотя в описанной ситуации его скорее можно назвать вышибалой. Потому что нужен персонаж, который будет не давать случайным людям лезть на сцену, а тех которые уже забрались, безжалостно вышвыривать.

Это очень затратный процесс, он отбирает у мозга и у всего организма большую часть энергии. В Тибете монахи специально обучаются "внутренней тишине", способности очищать своё сознание от любых мыслей. Они считают, что таким образом существенно продлевают себе жизнь.

В нейробиологии такой процесс называется *торможением*, это ключевой навык для сохранения не только сосредоточенности, но даже всего психического здоровья. Некоторые психотерапевты считают, что такая болезнь, как шизофрения напрямую связана с потерей способности мозга тормозить посторонние, отвлекающие сигналы, такова важность вышибалы. Чтобы тормозить отвлекающие факторы, нужна осознанность мыслительных процессов, умение следить за зрителями и актерами, вовремя пресекать любые действия не по сценарию. Желательно делать это еще до того, как ненужный импульс закрепится в мозге. Так просто экономнее, чем потом тратить много энергии, чтобы от него избавиться.

Конечно, кроме вышибалы нужен и настоящий режиссер, он помогает актерам разбирать мизансцены, направляет действующих лиц в правильное русло, помогает реализовывать замысел пьесы, разъясняет актерам сущность их роли. Например, из исследований ученых известно, что если сложные

идеи свести к небольшому числу более простых понятий, то манипулировать ими намного проще. Для повышения эффективности работы сознания нужно всегда стараться сложных персонажей сцены упрощать, хорошо когда ваш персональный режиссер умеет это делать.

Вот такого персонажа – режиссера с навыками вышибалы, природа нам не дала, мы сами должны прилагать немалые усилия, чтобы его в себе воспитать и навести порядок на нашей мыслительной сцене.

Я надеюсь, что прочитав этот раздел, вы поняли: для того, чтобы достичь приемлемого результата, а в конечном итоге глобального успеха, нам нужно поддерживать порядок на своей мыслительной сцене. Сама природа в этом нам не помогает, хотя наш мозг и не такой простачок, как кажется и у него есть механизм, благодаря которому он структурирует свои действия.

3. Шаблоны

Мы уже запомнили, что особенность человеческого мышления, как впрочем и всего организма, состоит в том, что все проходящие внутри него процессы должны быть, как можно менее затратными и соответственно как можно более короткими, так нас приучила природа. Поэтому сознание, как только перед ним ставится мыслительная задача, в первую очередь ищет наименее затратное решение. Мы ищем в своем багаже ранее созданные шаблоны.

Шаблонное мышление это очень похоже на то, что называется сообразительностью. Человек поверхностно осознав проблему, без глубокого анализа находит наиболее простые, что важно быстрые, ответы, которые хорошо или не очень, но решают проблему. Сообразительный человек редко бывает дальновидным, но ситуативно, он очень эффективен. Он заботится о том, чтобы ему как можно быстрее стало комфортно, чтобы его не заботила поставленная проблема.

Шаблонное мышление это в том числе и дань безопасности. Одна из главных задач любого живого организма, и человек не исключение, сохранение жизни. Когда мы мыслим шаблонами, то есть, по сути, мыслим как все, мы ощущаем свою принадлежность к определенному социуму, группе, что существенно снижает тревожность и повышает ощущение безопасности.

Наше подсознание толкает нас к такому решению! Среди уже созданных ранее шаблонов, разыскивается подходящий и из него пытаются "выродить", хотя бы на первый взгляд приемлемое решение. Помните тех, кто сидит в

нашем зрительном зале? Когда у нас возникла проблема, мы в первую очередь среди зрителей разыскиваем персонаж, который худо-бедно может объяснить, что же нужно дальше делать на сцене. Ищем мы конечно в первых рядах, искать на дальних у нас нет ни времени, ни желания, а иногда просто сил, поэтому мы с радостью выслушиваем этого зрителя и начинаем действовать, хотя иногда он говорит глупости.

Мы ищем шаблон. И только после того, если такой шаблон не нашелся, начинается настоящий процесс мышления, но очень часто он так и не начинается. Мы просто отказываемся от каких-либо действий связанных с нерешенной проблемой. Нам лень ходить по темному залу, выискивая решение.

Наглядным примером вышесказанного является способ решения большинством учеников математических задач в средней школе. Они не мыслят, как решить эту задачу, они просто пытаются подобрать уже известный им шаблон. Как только задача несколько отличается от выученных стандартов, как говорят "со звездочкой", большинство учеников впадают в ступор. Их учат, как впрочем учили и всех нас, не мыслить, а перебирать варианты. Ученик боится погрузиться в хаос мыслей связанных с поставленной задачей.

В школах с хаотичностью мышления борются с помощью заучивания шаблонов. С одной стороны это не так и плохо. Наш мозг от природы приучен мыслить шаблонами или можно сказать паттернами, то есть определенными схемами, образами, понятиями. Представьте себе, если бы этого не было и нам каждый раз приходилось проходить все стадии мыслительного процесса в самых элементарных ситуациях. Мы бы тратили, например, на чистку зубов, одевание или шнуровку ботинок множество часов. Но, благодаря сложившимся паттернам, мы четко знаем, что для прогулки надо сначала надеть ботинки, потом выйти из дома, а не наоборот. Психиатрам известны болезни, когда человек не может сделать выбор между самыми элементарными действиями, это вызывает невероятные страдания. Мы же обычно делаем этот выбор автоматически, не задумываясь, по схеме. Таким образом, наш мозг облегчает себе жизнь и нам не нужно каждый раз рассматривать все варианты развития событий, оценивать их, выбирать решение.

С точки зрения нейробиологии шаблоны – это ранее сформированные нейронные сети (схемы). Цепи нейронов рожают мысли, а электрические импульсы выбирают не те пути, которых собственно еще нет, а уже проверенные, существующие, просто потому, что для этого нужно меньше энергии. Чтобы мыслить нешаблонно, нам нужно построить новые нейронные схемы, потратить дополнительную энергию.

Зачем это мозгу? Ему очень нравится работать по шаблонам, поэтому он постоянно настроен на то, чтобы формировать новые. Достаточно трех повторений, чтобы начался процесс *долгосрочной потенциации*, то есть записи нового шаблона в память. Чаще всего это происходит подсознательно. Вы еще не особенно поняли, как застегивается новая куртка, а пальцы сами нащупывают замок.

Шаблоны это прекрасные решения во многих случаях, чем чаще мы пользуемся шаблонами, тем меньше внимания уделяем соответствующим операциям, а значит, тратим на них меньше времени. Таким образом, мы экономим не только время, но и многие другие ресурсы. В бизнесе создание шаблонов полезнейшая вещь! Пропишите процедуры, утвердите алгоритмы и ваш бизнес существенно ускорится, не говоря уже о том, что результат деятельности станет более предсказуемым, а сам процесс из нервозного, превратится в весьма спокойный.

Проблема в том, что при более сложных и менее однозначных ситуациях эта схема буксует. Когда нет единственного решения, когда каждое из решений имеет свои плюсы и в тоже время минусы, когда вообще неизвестно, а что должно получиться в результате, тогда такой метод дает сбой и мы либо вообще не получаем результата, либо получаем не самый лучший, а первый более менее подходящий.

4. Критика

Кроме хаоса, на пути мыслительного поиска нас преследует еще одна беда. Мы убиваем иногда в самом зародыше лучшие решения. Избыточная критика, поиск на самом раннем уровне однозначных ответов, сужает наши возможности до минимального сектора, в котором может уже и не быть того самого лучшего решения. Еще не разобравшись в возможных положительных сторонах идеи, мы можем отбросить её, обратив внимание только на один фактор будущих последствий, негативный. Мы начинаем жестко критиковать, еще не собрав всей информации, не обсудив проблему с другими людьми, собственно не сложив еще в полном объеме своего собственного мнения. Часто мы видим только негативные стороны процесса и не учитываем положительные. Представьте себе, если бы на заре автомобилизма люди поддались очень широко распространенному тогда мнению, что автомобили это невероятно опасный вид транспорта и что его нельзя допускать на улицы. Слава богу, что тогда некоторые самые рьяные противники добились только ограничения скорости до 4 км в час, а не полного запрета использования. Но были страны, в которых правила обязывали специального человека с фона-

рем идти перед автомобилем и всех громко предупреждать об опасной само-движущейся коляске. Тогда многие люди еще не оценили всех преимуществ автомобиля, а уже сложили о нем своё негативное мнение.

Критика это процесс, к которому нужно относиться с большой осторожностью. Связано это опять же с особенностями мозга. Реакции мозга очень просты, собственно их всего две: вперед и прочь (назад). Нам нужно получить как можно больше удовольствия и максимально снизить опасность, все остальные нюансы мозгом воспринимаются хуже. Причем реакция на опасность несравненно сильнее и действует она быстрее. Вряд ли вы часто бегом бежите за удовольствиями, а вот от злобной собаки или разъяренного быка все без исключения убегают как можно быстрее. Возбуждение от опасности быстрее, сильнее и длится оно дольше. Любая критика это опасность, угроза вашему статусу, уверенности, самостоятельности, поэтому реакция на критику может быть только одна – назад. Именно поэтому критика погубила множество потенциально интересных идей.

Она часто, если не убивает идею полностью, то отодвигает во времени момент её реализации, вредит прогрессу. Критика может быть полезна только на определенных стадиях процесса мышления, когда идея уже рассмотрена со всех сторон, когда собрана вся нужная информация и необходимо приступить к оценке и выбору решения. Но даже в этом случае очень важна сила критики, уместность её применения и формулировка. Умелое использование критики одна из черт *Результативного Мышления*.

5. Чувства

Долгое время считалось, что там, где речь идет о размышлениях, где царит логика – чувствам не место. Непонимание важности чувств, которые мы испытываем во время раздумий, очень сильно мешало получению качественного результата. В традиционной системе мышления мы не учитываем своего внутреннего чувства, своего отношения к проблеме и к будущему решению. Мы воспринимаем его так, как нам ситуативно удобно, как нам хочется именно в этот момент. Все наши предыдущие знания и впечатления довлеют над нами и наталкивают нас на уже какое-то ранее сложившееся отношение к проблеме, но где гарантия, что ваше первоначальное впечатление об идее правильное и не убьет гениальную мысль, к которой вы можете придти в самом конце своего мыслительного процесса?

Своими чувствами мы можем уничтожить большую часть имеющихся возможностей. Чтобы решение было более быстрым и мало затратным, мы

готовы поддаться на впечатление, созданное на скорую руку нашим предыдущим опытом, мнением окружающих, иногда даже сиюминутным настроением. Мы не оцениваем насколько наше восприятие проблемы, новой идеи или решения влияют на конечный результат. Мы принимаем первое охватившее нас чувство или настроение за истинное и начинаем фокусировать своё внимание в соответствии с ним.

Оценивая возникшую мысль или оформившуюся идею негативно, мы отсекаем все возможности связанные с другим восприятием – позитивным, которое тоже имеет право быть. Мы убиваем целый сектор путей движения мысли, при этом еще не имеем возможности узнать, а не там ли находится то самое результативное решение. Всестороннее исследование своего восприятия идеи, позволяет избежать ошибок на самом начальном этапе мыслительного процесса. Оно нужно для того, чтобы с одной стороны не впасть в эйфорию, если с самого начала нам кажется, что идея прекрасна, а с другой стороны не отказаться от неё, если вдруг нам показалось, что эта идея плоха и из нее ничего хорошего извлечь нельзя. Мы должны изучить свои чувства еще на этапе предпосылок к мышлению, когда процесс только начался.

6. Первичная основа или предпосылки

Некоторые люди не хотят воспринимать мысль, что для любого результативного процесса необходимы предпосылки, точка отсчета. Им кажется, что мысли, идеи возникают из ниоткуда, появляются сами собой. Предпосылка к мышлению необходима, при этом неважно каким способом вы начинаете этот процесс – творческим или логическим. Для возникновения новой идеи всегда нужна базовая идея или хотя бы направление, в котором стоит двигаться. Идея не возникает на пустом месте, нужны предпосылки. Их определение дает толчок для начала мыслительного процесса.

Можно сказать со стопроцентной уверенностью, что в том самом вашем зрительном зале обязательно сидит кто-то, кто имеет отношение к тому актеру, который оказался на вашей мыслительной сцене. Возможно, тот зритель расположился где-то в задних рядах, в темноте, но он точно знает об этом актере многое, если не всё. Этот зритель с актером не одно лицо, но общего у них много и именно он дал толчок к тому, чтобы новый актер вышел на сцену.

Я всегда скептически улыбаюсь, когда слышу, например, что Альберт Эйнштейн украл у Анри Пуанкаре идею Теории относительности. Тогда, наверное, примерно в том же можно было бы обвинить самого Пуанкаре в

отношении Лоренца и его теории. Рождение всякой идеи, как и любой мыслительный процесс имеет базовую основу, причем не всегда эта база истинна, иногда она ошибочна, как например, в случае с теорией неподвижного эфира, которой пользовались и Лоренц, и Пуанкаре, и которую в конце концов отверг Эйнштейн. Однако эти первоначальные теории дали предпосылки к размышлениям, дали точки отсчета для начала процесса исследования, в результате которого появилась знаменитая Теория относительности. Они оказались тем зрителем, который вывел на сцену нового актера.

Для получения качественного результата, достижения успеха нужно обладать умением находить необходимые предпосылки процесса мышления. Их осознание увеличивает широту процесса, добавляет ему ясности.

7. Концентрация

Результативное мышление требует сосредоточенности и особой концентрации на самом процессе и что не менее важно на отдельных его направлениях. Очень важно уметь рассматривать каждый аспект предмета размышления независимо от других, параллельно, без взаимного влияния.

Великие мыслители имели такую способность от природы, они поразительно концентрировались на предмете мышления. Исаак Ньютон мог, проснувшись, спустить ноги с постели на пол и в такой позе просидеть на кровати несколько часов, что-то сосредоточенно обдумывая. Альберт Эйнштейн бродил часами по дому и окрестностям, совершенно не обращая внимания на окружающую действительность, не замечая людей, предметы и даже забывая о еде. Такая концентрация позволяла им упорядочить процесс мышления, уменьшить его хаотичность.

Но для нашего мозга отвлечение это очень естественная реакция. Наши далекие предки, чтобы не быть съеденными, должны были реагировать на каждую информацию, появившуюся рядом с ними, иначе... этот день мог стать для данного конкретного мозга последним. Сегодня опасности уменьшились колоссально, но мы дети своих родителей, в широком смысле этого слова, поэтому любой шорох привлекает наше внимание, особенно если он необычный. Всё, что нам кажется новым: запах, свет, звук, движение, привлекает наше внимание и что важно, оно же нас пугает. Не забываем насколько сильная и быстрая реакция у мозга на опасность. Кстати, именно в этом содержится одна из причин большой нелюбви человечества к переменам.

Вызвать хаос на мыслительной сцене легко и просто. Даже удивительно, как большинству из нас удается этого избежать, а всё потому, что природа всё-таки не обидела человека и придумала для него механизм торможения. Помните того режиссера-вышибалу? Дело в том, что концентрация на сюжете достигается в основном не за счет умелого руководства актерами, а за счет недопущения на сцену посторонних. Насколько хорошо у вас получается не пустить в процесс лишние мысли, затормозить ненужное, настолько же сосредоточенно вы сможете проигрывать свою пьесу.

Если "послушать" мозг со стороны, особенно в процессе покоя, то мы "услышим" нечто подобное на шум в оркестре перед концертом, когда каждый музыкант сам по себе настраивает свой музыкальный инструмент. Когда же мы сосредотачиваемся, начинает звучать хорошая музыка. Хотя это сравнение образное, но оно имеет под собой физическую основу.

Чтобы в нашем мозге звучала музыка, а не вяли уши от фальшивых нот, нам нужно концентрироваться на предмете мышления. Большинству людей для этого требуется серьезное усилие над собой, как говорится надо взять себя в руки и тогда мысли становятся более ясными, а сам процесс понятным и последовательным. Концентрацию вряд ли можно сделать автоматической, но научиться, чтобы этот процесс стал управляемым, можно и даже очень желательно, если мы хотим получать приемлемые результаты своего мышления.

8. Баланс

Природа не дала нам инструмента управления мышлением, она нас усиленно толкает в создание и последующее использование паттернов, но при этом не обеспечивает качественный результат в нестандартных ситуациях. Для его получения нам необходимо как-то увязать два разных способа мышления, с одной стороны, мы должны мыслить творчески, с другой, только точные логические причинно-следственные связи способны построить неразрывную цепь между нестандартной идеей и конкретным рациональным действием. Нам нужно соединить детское незашоренное мышление с прагматичной логикой зрелости.

Оба способа нужно связать в одном процессе, только тогда мы сможем получить максимальный результат. Разрывая, например, мозговой штурм с построением диаграмм причинно-следственных связей мы теряем эффективность на переходе. Множество идей, созданных прекрасными творцами, дождались своего воплощения только благодаря умению других людей с по-

мощью логики соединить эту идею с возможным действием, с построением новой системы координат. Но многолетнее заблуждение, что существует два разных типа людей: творцов и логичных реализаторов идей, что разные люди мыслят разными способами остается всего лишь заблуждением. Каждый человек при обретении необходимых навыков может мыслить и творчески, и строго логически, показывая в нужный момент полет фантазии или образец прагматичности.

Раздел 2

1. Состояния

Как же нам избежать всех негативных особенностей мышления данных нам природой и в тоже время попытаться мыслить, как самые выдающиеся представители социума? В первом разделе были коротко описаны некоторые неудобные нюансы функционирования человеческого мозга. Но, несмотря на них, нам необходимо найти те состояния сознания, достигнув которых, мы сможем получить *Результативное Мышление*. Нам нужно обеспечить генерирование оригинальных идей, их адекватную оценку, правильный выбор решения и довести процесс до этапа действия. Чтобы получить все это в комплексе, в одном непрерывном процессе нам необходимо:

Во-первых, научиться правильно формулировать цели и выбирать направление мышления, осознавать те предпосылки, которые лежат в его основе.

Во-вторых, научиться анализировать свои чувства. Осознавать, как мы воспринимаем конкретную идею, на чем основано это восприятие. Рассматривать все его возможные стороны позитивные и негативные. Рассмотреть, как может повлиять изменение ракурса восприятия на конечный результат.

В-третьих, постараться упорядочить движение мыслей, бороться с хаосом мышления. Научиться концентрироваться и мыслить последовательно, разбивая весь процесс на отдельные этапы, каждый из которых должен завершаться определенным результатом. Упорядочить не только последовательность мышления, но и обеспечить на некоторых этапах необходимую параллельность отдельных внутренних мыслительных процессов.

В-четвертых, всячески способствовать *свободному* возникновению новых мыслей, для этого:

- применять методы "творческого мышления" – ассоциации, обобщения, обратный эффект и т.д.

- выходить из существующей системы, рассматривать идею отстраненно, разрывать шаблоны

В-пятых, не препятствовать рождению и продвижению мыслей для этого:

- исключить критику на этапах генерирования.
- научиться при необходимости разделять мыслительный процесс на параллельные, несмешивающиеся потоки
- на этапах генерирования фокусироваться на процессе, а не на результате

В-шестых, обеспечить *свободную*, не подверженную тенденциозности, внешнему или внутреннему давлению, оценку идей, которые мы получили в результате генерирования. Обеспечить такой же *свободный* отбор идей и вариантов решений.

В-седьмых, обеспечить свободный выбор решения (или решений) и довести процесс до логического перехода к практическим действиям.

Семь вышеперечисленных состояний дадут возможность получить качественный результат. Мы сможем из всплеска мысли воспроизвести реальное действие, которое закончится ожидаемым успехом.

2. Структура мышления.

Природный способ движения мыслей не может обеспечить все вышеперечисленные состояния, поэтому нам нужны искусственные приемы, которые смогут это сделать. Навыки, приобретенные в результате специального обучения должны стать основой *Результативного Мышления*. Одним из ключевых умений будет упорядоченность мыслительного процесса. Избавление от хаотичности мыслей – первый шаг к *Результативному Мышлению*.

Избавиться от хаоса поможет четко организованная структура движения мыслей с логическими переходами от этапа к этапу, без многократных перепрыгиваний туда и обратно, как это часто бывает у нас при традиционном мышлении, без ненужных возвратов, с обоснованным началом и логическим завершением, как всего процесса, так и отдельных этапов. После каждого из них мы должны получить "осязаемый" результат, который одновременно будет являться предпосылкой для начала следующего этапа.

Ключевую роль в этом будет играть процесс концентрации. Мы постараемся активно тормозить все посторонние мысли. На нашей мыслительной сцене всегда должны находиться только те актеры, которых туда допустил режиссер. Режиссер – это ключевая роль на мыслительной сцене *Результативного Мышления*.

тивного мышления. Свои функции он выполняет через *осознанность*, то есть через контроль своей мыслительной сцены, только тогда он может действовать по-настоящему результативно. Осознанность мышления – это непросто, но вполне достижимо.

Осознанности обучают и даже создали специальную шкалу – MAAS, чтобы понимать насколько человек овладел этим приемом. Эта шкала показывает способность человека воспринимать происходящее в его внутреннем мире. Когда человек ясно осознает, какие мысли сейчас находятся на его мыслительной сцене, когда он может ими управлять, он совсем по-другому себя ведет и чувствует. Обучение осознанности можно применять даже, как терапию. Если человек овладел методиками осознанности и применяет их, то риск повторной депрессии снижается на 75%, во всяком случае, так утверждает американец Кирк Браун из Университета Содружества Вирджинии. Китайский ученый Июань Тан считает, что обучение осознанности дает эффект повышения иммунной функции. Он сравнивал две группы, одна занималась в рамках релакс-тренинга, а другую обучали осознанности, так уже на пятый день у участников второй группы иммунная функция в среднем была на 50% выше, чем у участников первой.

Осознанность помогает контролировать не только наше сознание, но и некоторые бессознательные процессы, а это дает дополнительные возможности для развития собственного организма.

В нашем процессе осознанность – это инструмент *Результативного мышления*. От нас не ускользают мысли, мы точно понимаем над чем мы сейчас размышляем, идентифицируем мысли посторонние, ненужные сейчас и концентрируемся на выбранной идее. Именно благодаря осознанности, мы можем начать свое движение по пути *Результативного мышления*. Хотя в его структуре на первом месте стоит определение цели, но чтобы хотя бы попытаться её определить, нужно поймать за хвост ту самую мысль, которая приведет нас к реальному, осязаемому результату.

Это можно сделать всего двумя способами: случайно и целенаправленно. Обычно мы пользуемся первым и с ним всё понятно, а второй применим, только в том случае, если мы можем контролировать мысли, проходящие через наше сознание. За те десять секунд пока наш мозг удерживает в фокусе внимания мысль, мы должны сообразить, что у именно этой мысли есть какие-то возможности. Мы еще ни в чем не уверены, нам только кажется, что может быть хороший результат, но мы задерживаем внимание на ней более десяти секунд. Тем самым переводим её в ячейку памяти (усаживаем персо-

наж в первых рядах зрительного зала), чтобы сразу, а может через некоторое время понять для чего же она нам нужна, какую идею она содержит и попробовать предварительно определить возможную цель. Далее мы вместе с ней пройдем по этапам мышления.

Конечно, далеко не всегда мы будем последовательно проходить *все* этапы структуры *Результативного мышления*. В более простых ситуациях нам будет достаточно только лишь осознать, а чего мы хотим от этой мысли, какова её цель или мы внимательно отнесёмся к тем чувствам, которые нами обуевают в размышлениях о проблеме. Цель *Результативного мышления* создать устойчивые навыки, работающие на подсознании, когда вы, например, автоматически, практически не задумываясь, начинаете свой мыслительный процесс с формулировки цели. Или вы, также автоматически, останавливаете себя, если ваши мысли пошли развиваться только с учетом чувств одной направленности. Имея навык *Результативного мышления*, вы обязательно рассмотрите идею со всех сторон и с негативной, и с позитивной.

В разработке же серьёзных идей, решении жизненно важных для вас проблем вы внимательно пройдете все этапы *Результативного Мышления*. Возможно, на первых порах вам покажется, что этот процесс немного громоздкий и длиннее по времени, чем традиционный. Ниже мы развеем ваши сомнения, вам даже не придется вспоминать о коэффициенте цены и качества результатов мышления.

Итак, полный перечень этапов *Результативного Мышления*:

Первый этап. Определение цели мышления.

Второй этап. Распознавание чувств, которые вы испытываете или может испытывать по отношению к возникшей мысли, идее, проблеме.

Третий этап. Осознание предпосылок, благодаря которым возникла мысль, идея, проблема.

Четвертый этап. Сбор недостающей информации и оценка уже имеющейся. Определение достаточности информации для разработки идеи или решения проблемы.

Пятый этап. Генерация свободных мыслей.

Шестой этап. Оценка и селекция возникших идей.

Седьмой этап. Выбор решения. Переход к практическим действиям

Как уже говорилось выше, не обязательно проходить все этапы неизменно один за другим. Точно можно сказать лишь одно – начало и конец процесса одинаков. Цель это то, чем начинается и заканчивается процесс *Результативного мышления*. Схематично это выглядит так, как изображено на *Диаграмме 1*. Сверяя свои размышления с целью, мы можем проходить путь до выбора решения, минуя отдельные этапы, иногда даже возвращаясь к некоторым из них, если у нас возникнут сомнения в правильности промежуточного результата.

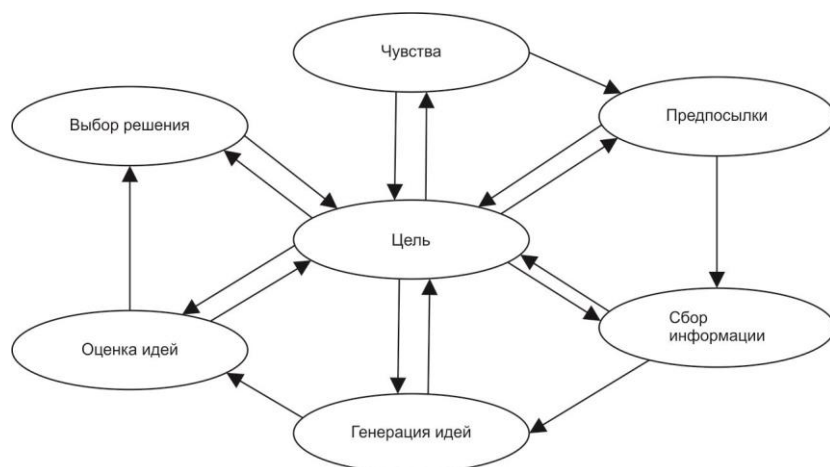


Диаграмма 1

Раздел 3

1.Определение цели

Как это не покажется странным, но у очень многих людей, занимающихся активной деятельностью, вопрос: "Каковы ваши цели, к чему вы хотите прийти?" – вызывает замешательство. Хаотичность мыслей, рабочая "текучка" и простая лень "замыливают" то главное, для чего собственно и затевается весь процесс. Без сомнения он очень увлекателен и многие бросаются в его пучину, не удосужившись хотя бы примерно определить, а тем более точно сформулировать: "А для чего всё это?" Иногда так бывает когда пытаются решить настоящие, большие, серьезные даже государственные проблемы, не говоря уже о тех повседневных мыслях, которыми забита наша голова с утра до ночи... и это не удивительно.

Да, не удивительно! Дело в том, что работа по постановке цели, сосредоточенность на ней, *не является* естественной реакцией мозга, он всячески противится этому процессу. Ему не нравится, что приходится тратить много

времени и энергии. Этот процесс наиболее энергозатратный для нашего серого вещества, потому что в это время происходит расстановка приоритетов. Во время выбора цели мы решаем, что для нас главное, а что нет, и это вызывает большие мыслительные сложности. Фактически мы должны спрогнозировать будущее. Представить себе то, чего пока еще не существует, то чего вы никогда не видели, намного сложнее, чем то, что вы прекрасно знаете и неоднократно осматривали, отсюда и затраты энергии.

Определение цели – это всегда принятие решения, а все решения, даже если оно основывается на шаблоне, не могут дать полную надежность, в них всегда есть элемент неожиданности. Это порождает неуверенность и вызывает тревогу, чувство опасности. Опасность же, как мы помним, провоцирует в нашем подсознании команду "назад".

Сложность постановки цели еще в том, что мы не можем заставить себя уйти от обстоятельств сегодняшнего дня. Как говорил Уинстон Черчилль: "Генералы всегда готовятся к прошлой войне". Мы применяем для прогноза будущего себя такого, как мы есть сегодня или, что чаще бывает, такого каким мы были вчера, хотя понимаем, что уже через месяц так как сегодня не будет. Мы хотим прошлый мир перенести в мир будущего, а он за время движения до цели обязательно измениться. Этот когнитивный диссонанс высасывает из нас много энергии и снова порождает неуверенность.

Из-за этих факторов мы подсознательно уходим от ответственности за формулировку, а значит и за достижение цели. Именно поэтому люди склонны разбираться в проблемах (в том, что и так известно), но не любят ставить цели и решать задачи, вот об этом, как раз известно мало. Мы любим рассуждать о том, что легко, а не о том, что нужно, и поэтому, слишком часто размышляем впустую, забиваем свой мозг глупыми мыслями, которые не имеют никакой ценности и не будут иметь никаких последствий, не принесут никакого результата, потому что они бесцельны. А людям всё-таки всегда желательно в конечном итоге получить какой-то результат то, что можно почувствовать или лучше пощупать. Но если цели нет, она не определена или просто недостижима (для того чтобы это понять всё равно цель надо определить), то о каком результате может идти речь?

Постарайтесь внимательно проследить за своими мыслями в течение дня. Если вы не владеете навыками осознанности, сделать это будет не очень легко, хотя сама попытка станет первым шагом к её обретению. Вы с ужасом поймете, что огромная часть, а вероятнее всего абсолютное большинство, ваших мыслей бесцельны. Особенно часто этим отличаются *внутренние диа-*

логи, когда человек мысленно разговаривает сам с собой. Вы тратите свою внутреннюю энергию на пустые рассуждения, зачастую повторяя их по кругу с мелкими вариациями.

Бесцельное блуждание мышления – беда каждого из нас, хотя бы потому, что в потоке пустых мыслей частенько теряются конструктивные. Но другая беда состоит в том, что когда к нам приходит дельная мысль, мы направляем её движение не в ту сторону, которую нужно. Мы просто не знаем, а куда собственно нужно идти, мы не определились с целью, которую желательно достичь.

На бытовом уровне это может быть и не так трагично, но в сфере творчества, производства, оказания услуг такое бесцельное мышление приводит к колоссальной потере времени, денег, а и иногда и самой жизни.

Без сомнения вы не всегда должны и будете мыслить целенаправленно и результативно. Иногда "парить в облаках" даже полезно и для здоровья, и для результата. Так уж "по-глупому" устроен наш мозг, что именно после таких парений находятся самые невероятные решения – мы испытываем озарения. Эти парения тоже можно назвать элементами *Результативного мышления*. В них мы освобождаем наше сознание от тех шор, которые сами на себя надели, избыточно сконцентрировавшись на одной конкретной области. Расслабленность мечтаний дала возможность нам сбросить эти шоры и найти решение, не видное нам до этого.

"Парение в облаках" мы будем рассматривать, как частный случай *Пятого этапа – Генерация свободных мыслей*, потому что такие мечтания не всегда так уж бесцельны. Думая о чем-то приятном, но неопределенном, вы подсознательно достигаете такой непростой цели, как перевод мозга на "холостой ход", как затихание мозгового шума. Вы обретае душевный покой, что в любом случае положительно повлияет на ваше самочувствие. Именно в этом состоянии человек может испытывать самые невероятные озарения. Вы очищаете мыслительную сцену от всех актеров и начинаете слышать даже шепот в зале. Как раз эти слабые звуки из вашего подсознания выводят на сцену из темноты последних рядов новых неожиданных актеров, новые мысли, новые идеи.

Конечно, если вы мыслите себя, как человека эффективного, то подобное состояние не может преобладать в вашем ежедневном расписании. Озарения всё-таки предварительно рождаются не в зрительном зале, а на сцене путем долгого упорного мыслительного труда. Часто актеры, сыгравшие когда-то

свою роль, садятся в зрительный зал и ждут своего звездного часа. К сожалению, многие отличные актеры не сразу обретают признание и подолгу остаются вне сцены.

Но вернемся к важности обретения цели. Бытует мнение, что когда художник, поэт или писатель берется за своё произведение, у него часто нет конкретной цели, он не знает к какому результату придет. Осмелюсь сказать, что это только полуправда.

Совсем не обязательно определять цель, как доподлинно, до штриха описанный предмет или место на математической оси с точностью до последней запятой. Кто назовет художника вменяемым, если он перед чистым холстом с точностью до последней точки, например, словами на бумаге или даже мысленно опишет будущее полотно. Вероятно, в этом случае целью является не набор мазков кисти, а идея, которую он хочет воплотить в изображении. У многих "летающих" творцов даже эти цели могут быть не сформулированы вербально и даже в виде определенной мысли, они их просто чувствуют.

У людей, которые получают результат, цель присутствует всегда, за редчайшим исключением, хотя часто она не определена с точностью до "третьего знака после запятой", как у инженеров. Это некий образ, идея.

Определять цель на начальном этапе, как единственную точку в системе координат, то есть слишком конкретно, чаще всего не имеет ни малейшего смысла, а только зло, потому что тем самым мы сразу же сокращаем список своих возможностей. Мы заранее не знаем, а может быть другая точка, близкая к той, которую мы вначале назначили целью, в конце процесса будет вполне приемлемым вариантом. Но если мы выбрали только одну узкую, точечную цель, то пути к другим целям вероятнее всего будут нами отвергнуты на более ранних этапах мышления. Таким образом мы не получим результата вообще, хотя достижение другого результата, близкого к первоначальной цели, могло бы быть для нас приемлемым.

Точечная цель хороша лишь при выполнении шаблонной работы, там где всё известно наперед. В этом случае концентрация на единственно возможном, проверенном варианте только подстегнет, отсекает все ненужные движения.

С шаблонами все понятно, но нас интересуют в первую очередь инновационные процессы. Дела, когда мы не только не представляем себе до конца, а чего же мы хотим, но и не имеем в начале пути всех исходных данных. Тратить силы на решение задачи, о которой будет получена дополнительная ин-

формация – пустое занятие. Это примерно тоже, что и садиться играть в карты, зная что правила обязательно изменятся. А в начале пути мы точно не обладаем всей полнотой информации, поэтому на первом этапе мы формулируем цель, не как точку в системе координат, а как некую область на ней. Она должна напоминать математический аттрактор, то есть область, притягивающую все траектории движения мысли. После сбора полной информации, а иногда даже на этапе выбора решения, цель должна уточняться и определяться более точно.

Формирование целей процесс сложный и для нашего сознания неудобный, но не всё так безнадежно. Мы можем потихоньку "обмануть" наш "вредный" мозг, если сосредоточимся на цели, а не на проблеме. Мы возьмем в фокус своего внимания именно результат, то есть желательный исход наших мыслей, нечто, что имеет для нас ценность. Когда мы думаем о цели и тем более работаем над её достижением, мы стремимся обрести эту ценность. Своими мыслями и действиями мы усиливаем ожидание вознаграждения. Ожидания играют колоссальную роль для нашего сознания, а ожидание вознаграждения способно активировать общую позитивную реакцию мозга – "вперед". Мы будем двигаться вперед, несмотря на потери энергии и страх перед неизвестностью результата.

Очень важно держать в фокусе своего внимания именно цель, а не проблему. Разница в сценариях достаточно велика: в первом случае мы сосредоточены на том, что для нас ценно на том, что мы хотим; во втором, когда мы берем в фокус проблему, мы сосредоточены на том, что у нас вызывает чувство неудобства, тревоги, опасности. Погружаясь в историю проблемы, мы провоцируем команду "назад".

Мозг, сосредоточенный на цели, ищет информацию для решения, а не разбирается, почему возникла проблема. Пытаясь найти решение, мы задействуем правое полушарие, в то же время, разбираясь с подробностями проблемы нам нужно левое полушарие, но на сцене может разыгрываться только один сюжет. Забывая о проблеме и переходя к поиску решения, мы освобождаем нашу мыслительную сцену, облегчаем жизнь нашему внутреннему режиссеру. Как говорит Дэвид Рок, одновременно искать решение и разбираться в проблеме – это почти тоже, что и держать в уме два огромных числа и одновременно пытаться их перемножить.

Большую роль играет качество поставленных целей. Джим Баррел – спортивный консультант по повышению эффективности очень интересно классифицировал цели. По его версии есть два вида: от одних бегут, к другим стре-

мятся. Цели, от которых бегут, содержат в своих формулировках утверждения о трудностях, неприятностях и неудачах в процессе их достижения. Например, бросить курить, не есть после шести, вставать в шесть утра и т.д. Цели, к которым стремятся: обрести чистое дыхание, ранний ужин – малый вес, зарядка на весь день. Во втором случае вы наглядно представляете выгоды от поставленной цели, формулируете ценность её достижения.

Фокусируясь на цели, мы ищем, а не избегаем, то есть идем вперед, а не назад, что повышает уровень дофамина и увеличивает вероятность озарений, к чему мы собственно и стремимся.

Цель провоцирует действие, а в процессе движения, вы чаще натываетесь на информацию о ней. Намного чаще чем, если бы вы с той же интенсивностью разбирались в тонкостях проблемы. Если вы идете навстречу информации, информация идет навстречу вам.

Обязательно нужно отметить, что бесцельные мысли и действия совсем не безобидны. Достаточно часто мы бесцельно думаем, говорим, действуем, не придавая значения возможным последствиям. Придумал глупость, затем ляпнул её в обществе – нажил себе кучу врагов. Всё это произошло просто так, без цели. Как часто мы слышим: "Да я не хотел, так получилось".

Так не получится, если ваше мышление будет *Результативным*. Вы будете контролировать процесс и осознавать, с какой целью это придумано, к каким последствиям приведут действия, вызванные вашей идеей.

Обычно цель выбирается интуитивно, но существуют методы, когда в выборе помогают логические выкладки. Мы уже говорили, что определение цели – это прогнозирование будущего. Сформулировав цель, мы указываем, к каким последствиям должна привести рожденная нами мысль. Но как нам заглянуть в будущее? Люди давно придумали выход из этой ситуации – моделирование. Чтобы понять, что же нас ждет в конце пути, мы создаем модель тех действий, которые собираемся предпринять. На ней проводим системный анализ всех элементов и начинаем понимать взаимосвязь событий, которые должны произойти, проходим по всей логической цепи от самой идеи до желаемого результата.

Первыми моделями в далекой древности были, наверное, какие-то кораблики, домики или что-то подобное. Сейчас в процессе проектирования авто-

мобилей, самолетов, домов, сооружений и т.п. тоже применяют моделирование. Хотя само проектирование проходит в виртуальном варианте, всё равно почти всегда создаются модели материальные. Для человека очень важно пощупать то, что должно получиться. Пусть оно в масштабе 1 к 10, а то и к 1000, но его можно реально рассмотреть и при этом не нужно напрягать своё воображение – вот оно осязаемое и видимое не на плоском мониторе, а в привычных трех измерениях. Такие модели помогают найти изъяны до начала производства, оценить насколько позитивны свойства присущие проектируемому изделию. В дизайн-мышлении такие модели называются прототипами. Существует даже градация выполнения прототипов – от самых простых, которые выхватывают только одну идею, до точных моделей, позволяющих убедиться в успешности идеи.

В процессе мышления невозможно создать материальную модель событий в каком-то масштабе, но мы можем схематично представить её. Самое важное, что нам удастся показать все элементы, обыграть их взаимосвязи, то есть построить настоящую систему процесса.

Первые упоминания о диаграммах связей появились еще в третьем веке новой эры у Порфирия из Тироса. Позже, в тринадцатом веке, Раймунд Туллий создал свои знаменитые круги, в которых попытался на схеме, в круговой диаграмме логически увязать основные понятия, существовавшие тогда в обществе.

Диаграммы связей сегодня применяются во многих науках. Они наглядно показывают и объясняют структуру и взаимосвязи организаций, явлений, событий; помогают визуализировать то, о чем мы говорим и думаем, то что мы чувствуем, но при этом не можем увидеть и тем более пощупать.

Построение таких диаграмм процесс не всегда простой и требует устойчивых навыков. Они имеют различное назначение и цели построения, но суть процесса во всех случаях одинакова. Обучиться построению логических причинно-следственных диаграмм не так уж сложно, что дает в руки незаменимый инструмент практически в любой сфере деятельности, особенно в бизнесе.

В процессе *Результативного мышления*, логические диаграммы можно широко применять даже на самом раннем этапе, когда мы только формулируем цель. С их помощью можно выяснить, насколько точно мы определили цель, приведет ли её достижение к решению проблемы, которая нас мучает?

На первом этапе нам известна проблема, которая спровоцировала размышления, и мы видим негативные явления, которые являются её отражением. Но об истинной причине мы часто не догадываемся, потому что она может быть скрыта в ворохе других явлений связанных с этой же проблемой.

Например, в вашем предприятии явно что-то идет не так, вы это чувствуете, видите по финансовым результатам, но ключевую причину трудно определить, она не лежит на поверхности. Вы замечаете целый ряд негативных явлений, например, у вас регулярно происходит кассовый разрыв или фактическая прибыль намного ниже расчетной, фирму сотрясают внутренние скандалы. Владелец обвиняет персонал в том, что они тратят слишком много денег, а продают слишком мало; сотрудники во всем винят владельца, потому что тот не может эффективно организовать процесс. Но в чем же истинная причина всего этого? Найти её поможет диаграмма причинно-следственных связей.

Интересно то, что обычно у большинства негативных явлений в конечном итоге оказывается общая причина, то есть цепи хоть и начинаются в разных негативных явлениях, затем объединяются и приводят к одной общей причине. Тем самым с помощью диаграммы вы имеете возможность не распыляться, изменяя и перестраивая всё и вся в своей компании, а сосредоточиться на одном конкретном факторе, устраняете одну ключевую причину. Когда вы поймете её, у вас появится возможность сформулировать цель просто, ясно и конкретно. Этой целью будет: "Устранить найденную ключевую причину проблемы".

Например, проблема – кассовые разрывы. Ключевая причина – партии закупаемых товаров бывают слишком большие. Задачей будет снижение объемов одноразовых закупок до расчетного оптимального предела, а целью – "объемы одноразовых закупок не вызывают кассовых разрывов". Как это происходит лучше всего показывать на примерах.

Продвижение мыслительного процесса - 1

В небольшой компании регулярно отмечаются явления, которые отрицательно влияют на её работу. Отметим три из них:

1. Почти половина расходов приходится на приобретение материалов, хотя компанию нельзя отнести к производственной, скорее она нацелена на продажу интеллектуального продукта, но в ней есть производственный участок.
2. Остатки производственных материалов ежемесячно возрастают.

3. Отношения между начальником производственного участка и главным бухгалтером очень непростые, на почве закупки материалов часто случаются конфликты.

Руководство компании понимает, что происходит что-то неправильное, которое в конечном итоге может привести к большим проблемам. Психологический климат внутри компании напряженный, прибыль падает, работы делается всё больше, а результаты не те, которые прогнозировались при росте объемов выполняемых услуг. При этом не совсем понятно, 40% на производственные материалы это много или нормально? Субъективно это вызывает эмоции негативные, кажется, что именно эти расходы поглощают всё возрастающий общий доход и съедают прибыль. Как проверить эффективность данных расходов, решить вопросы с остатками на складах и плохим психологическим климатом в коллективе? Нам нужно сформулировать цель, достигнув которую, мы решим вышеперечисленные проблемы, после чего обозначенные негативные явления должны исчезнуть.

Для этого мы применим диаграмму причинно-следственных связей, в данном случае это будет *Диаграмма Проверки Цели (ДПЦ)*. С её помощью нам нужно найти ключевую причину негативных явлений связанных с закупкой материалов, тогда мы сможем точно сформулировать цель, к которой должны стремиться, чтобы избавиться от существующих негативных явлений. Во-первых, мы выясним настоящую причину конфликта между главным бухгалтером и начальником производственного участка, во-вторых, узнаем почему на складах постоянно увеличиваются остатки материалов, в-третьих, точно выясним существующие 40% – это много или мало.

В *Диаграмме 1* сформулируем негативные явления, связанные с расходами на материалы:

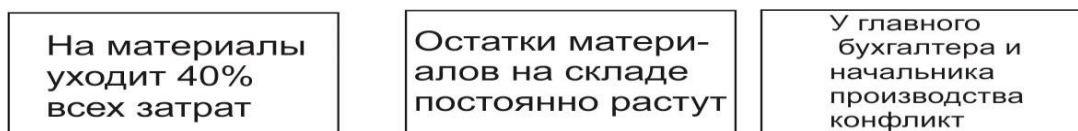


Диаграмма 2

Это начало нашей *ДПЦ*. Все эти явления являются негативными уже потому, что они стали раздражающим фактором во взаимоотношениях сотрудников и вызывают тревогу акционеров. Рост же остатков материалов на складе явление отрицательное из-за того, что ведет к вымыванию оборотных средств и увеличению "замороженных" финансов компании. Эти элементы

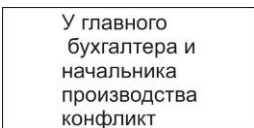
деятельности компании вызывают тревогу сотрудников, их истинные причины непонятны.

Всё что является непонятным в работе компании, даже если это увеличение прибыли, может быть весьма опасным и с ним лучше разбираться пока оно из непонятного не стало катастрофическим.

Ситуация непростая и основной вопрос: *зачем мы покупаем еще больше материалов, если у нас их и так много, более того их становится всё больше и больше?* Остатки ежемесячно увеличиваются, почему не используем то, что у нас на складе? Именно на этой почве возникают конфликты бухгалтера с производством. Начальник производственного участка мотивирует это тем, что постоянно наращиваются объемы производства и ему нужно всё больше материалов, но может ли это быть причиной или оправданием сложившейся ситуации?

С помощью *Диаграммы Проверки Цели (ДПЦ)* попробуем разобраться с истинными причинами больших закупок материалов. Сначала обозначим, что перечисленные негативные явления напрямую между собой не связаны. Рост остатков на складе не может быть непосредственной и достаточной причиной для возникновения конфликта между бухгалтером и начальником производства, тем более причиной этого не может быть 40% на производственные затраты. Также высокий уровень закупок не может быть прямой причиной роста остатков, ведь в этом процессе задействованы еще и расходы. Явно существуют другие непосредственные и достаточные причины. Начнем построение диаграммы с конфликта бухгалтера и начальника производства.

У главного
бухгалтера и
начальника
производства
конфликт

У нас уже есть первый уровень . Для построения каждого нового уровня диаграммы мы должны ответить на два вопроса:

1. Что вызвало рассматриваемое явление?
2. Что является непосредственной и достаточной причиной возникновения явления?

Начало диаграммы будет таким:

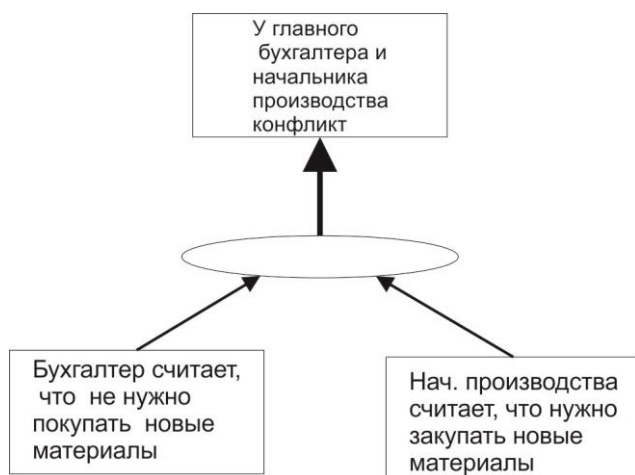


Диаграмма 3

В нашем случае непосредственной и достаточной причиной для конфликта являются противоречивые суждения обеих сторон, а не наличие остатков на складе. Сам факт увеличения остатков является только одним из факторов, которые сформировали мнение бухгалтера о том, что материалов закупается слишком много и новые покупать незачем.

Когда мы ответили на два необходимых вопроса, нужно проверить, нет ли других причин, может быть даже не связанных с уже найденными. Не очень уживчивый характер обоих участников вряд ли был бы достаточной альтернативной причиной для возникновения конфликта. Оставим две указанные причины, которые дополняют друг друга. Они нужны именно *обе*, то есть в данном случае мы применяем метод "и-и", когда только *обе* причины являются необходимым и достаточным условием для возникновения конфликта, исчезновение каждой из них приводит к исчезновению самого конфликта. Этот факт мы обозначили эллипсом, который объединяет стрелки причинно-следственных связей от каждого из элементов.

Для построения дальнейших уровней мы снова задаем два необходимых вопроса и проверяем, нет ли альтернативных или дополнительных причин у рассматриваемых явлений.

Выясняем, что является причиной мнения бухгалтера, почему новые материалы покупать не нужно? Также мы выясняем причины противоположного мнения начальника производственного участка. У нас появляется продолжение диаграммы:

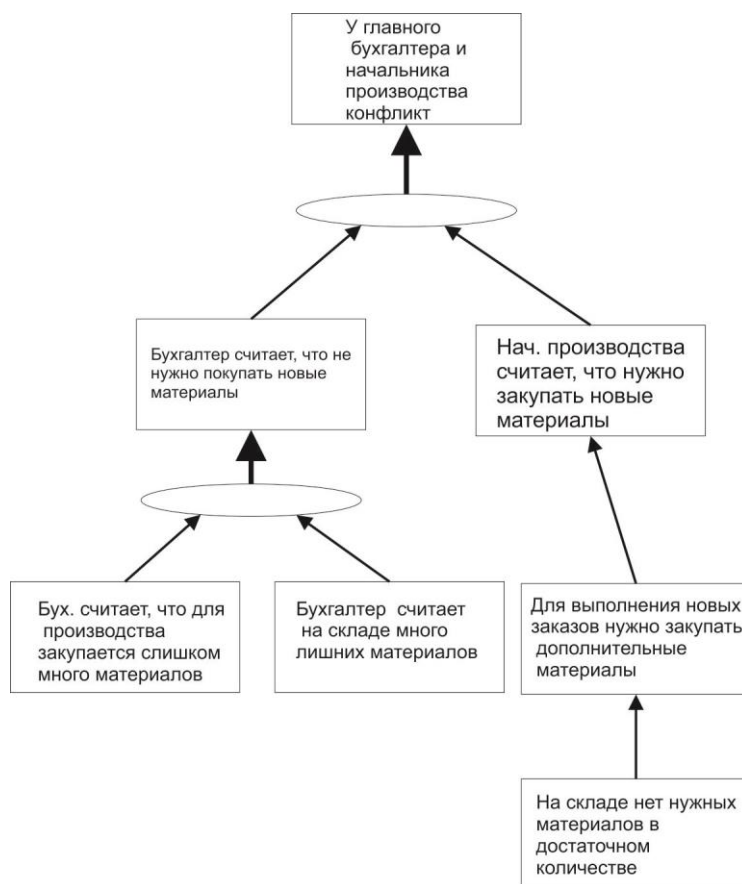


Диаграмма 4

На этой стадии мы начинаем объяснять, почему бухгалтер считает, что покупать новые материалы ненужно и почему совсем по-другому считает начальник производства. Мы снова и снова задаем всё те же два главных вопроса: что вызвало рассматриваемое явление и что является его непосредственной и достаточной причиной? Последние слова очень важны, причины должны быть именно необходимыми и достаточными, если эти условия не соблюдены, то мы не получим правильной диаграммы, а следовательно не найдем ключевую проблему.

Конечно, целью этого раздела не является детальное обучение построению диаграмм причинно-следственных связей, этот процесс не такой простой и имеет множество подводных камней. Соблюсти правильность логических связей намного трудней, чем кажется на первый взгляд. В Теории Ограничения Систем даже разработали специальные Критерии Проверки Логических Построений (КПЛП) и соблюсти все восемь критериев не просто, эта задача требует достаточно больших затрат труда и времени. Сейчас мы рассматриваем лишь принципы мышления и моя задача на примерах показать, что существует конкретный инструмент, благодаря кото-

рому можно на практике решать проблемы методами Результативного Мышления.

Продолжаем наполнять диаграмму элементами. Надо должно стать понятно откуда появилось такое мнение бухгалтера и почему на складе нет нужных материалов, хотя на остатках материалов множество?

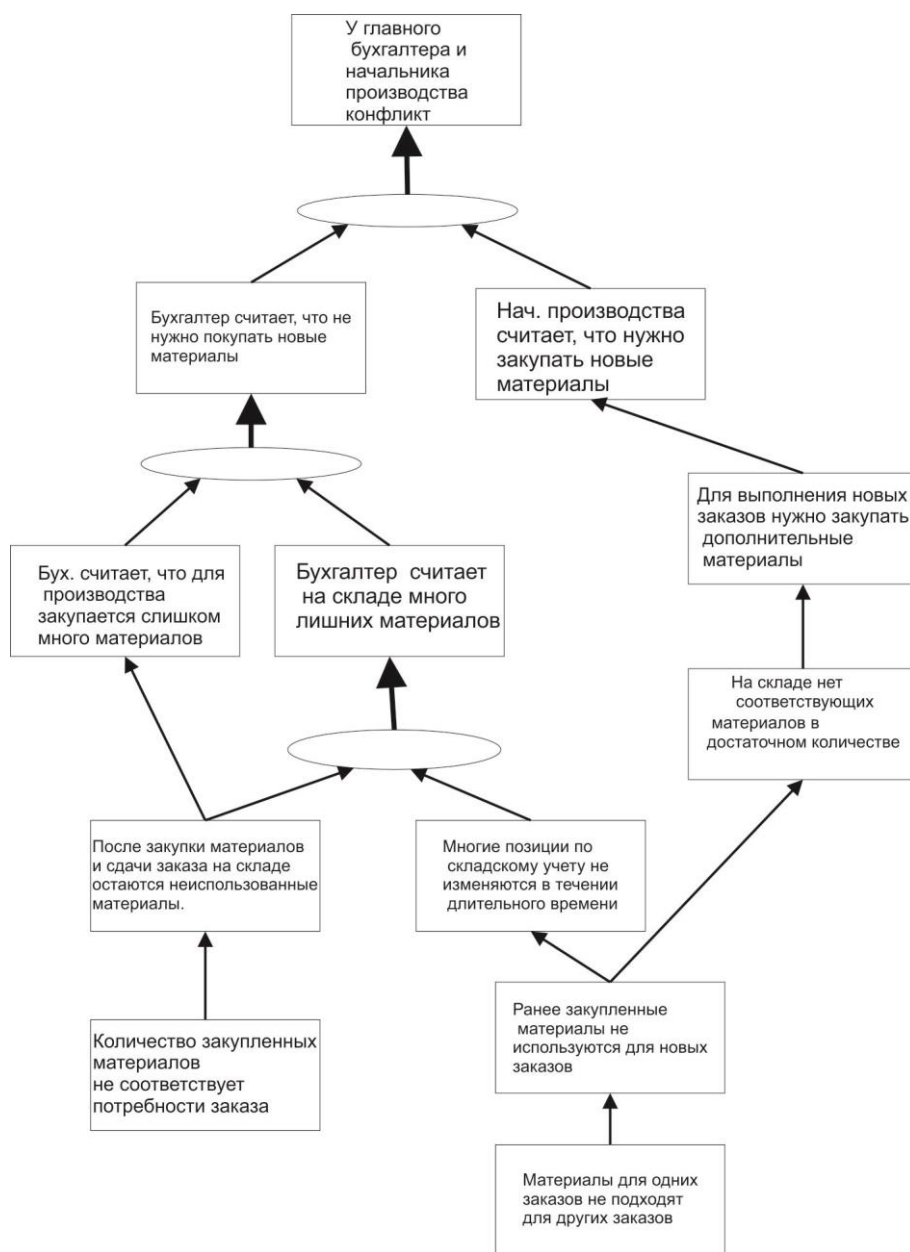


Диаграмма 5

Оказывается, у бухгалтера имеются веские причины сомневаться в том, что производственные материалы закупаются эффективно, потому что после сдачи заказа на складе регулярно остаются неиспользованные материалы, хотя они были куплены именно для этого заказа, а те которые числятся в остатках, "висят" там без движения месяцами.

Но и начальник производства прав в том смысле, что для вновь появившихся заказов нужно закупать дополнительные материалы, потому что те материалы, что остаются на складе, для них не подходят.

На этом этапе у нас произошло знаменательное событие – линии причин конфликта бухгалтера и начальника производства сошлись. Оказывается, одной из совместных причин противоположных мнений есть то, что "ранее закупленные материалы не используются для новых заказов".

Для дальнейшего построения диаграммы продолжаем задаваться двумя главными вопросами и формулируем так же конкретные вопросы объясняющие новые явления:

1. Почему материалы для одних заказов не подходят для других?
2. Почему количество закупленных материалов не соответствует потребности заказа.

То что у нас получилось, смотрим на *Диаграмме 5*.

Продолжив вниз логические связи, мы выясняем интереснейшие вещи. Оказывается, что закупки материалов по определению не могут соответствовать действительной потребности, потому что они формируются "на глазок", с запасом, никому не хочется потом снова с этим возиться, дозаказывать. Проще взять побольше, тогда точно не придется лишний раз бегать. Кроме того оказывается, существуют и так называемые "плановые" остатки, которые получаются потому что минимальные объемы поставок превышают необходимое количество материалов, поэтому приходится приобретать больше чем нужно. А часто бывает, что размер листа, например, пластика или фанеры таков, что вырезать из него можно только один элемент. В этом случае тоже закупается лишний материал. Иногда с листа получается больше отходов, чем уходит для конструкции по заказу, брать же приходится весь лист. Опять остатки.

Ну, это еще можно как-то оправдать, но почему закупается товар с запасом? Оказывается, точного расчета расхода материалов просто нет, его весьма приблизительно, обычно с превышением (так ему удобнее и надежнее), составляет сам начальник производства. Утвержденных норм расхода тоже нет, поэтому ориентироваться не на что – сколько потратим, столько и потратим.

Ну да ладно, купили мы материалов с запасом, почему же мы их не используем в дальнейшем? Оказывается, что материалы для одних заказов обычно не подходят для других, такая вот эксклюзивность, но никто никогда и не пытался их унифицировать, чтобы хоть иногда использовать ранее за-

купленные материалы. Когда принимаются решения о применении материалов для нового заказа, никто не задается вопросом: "А что там осталось на складах"?

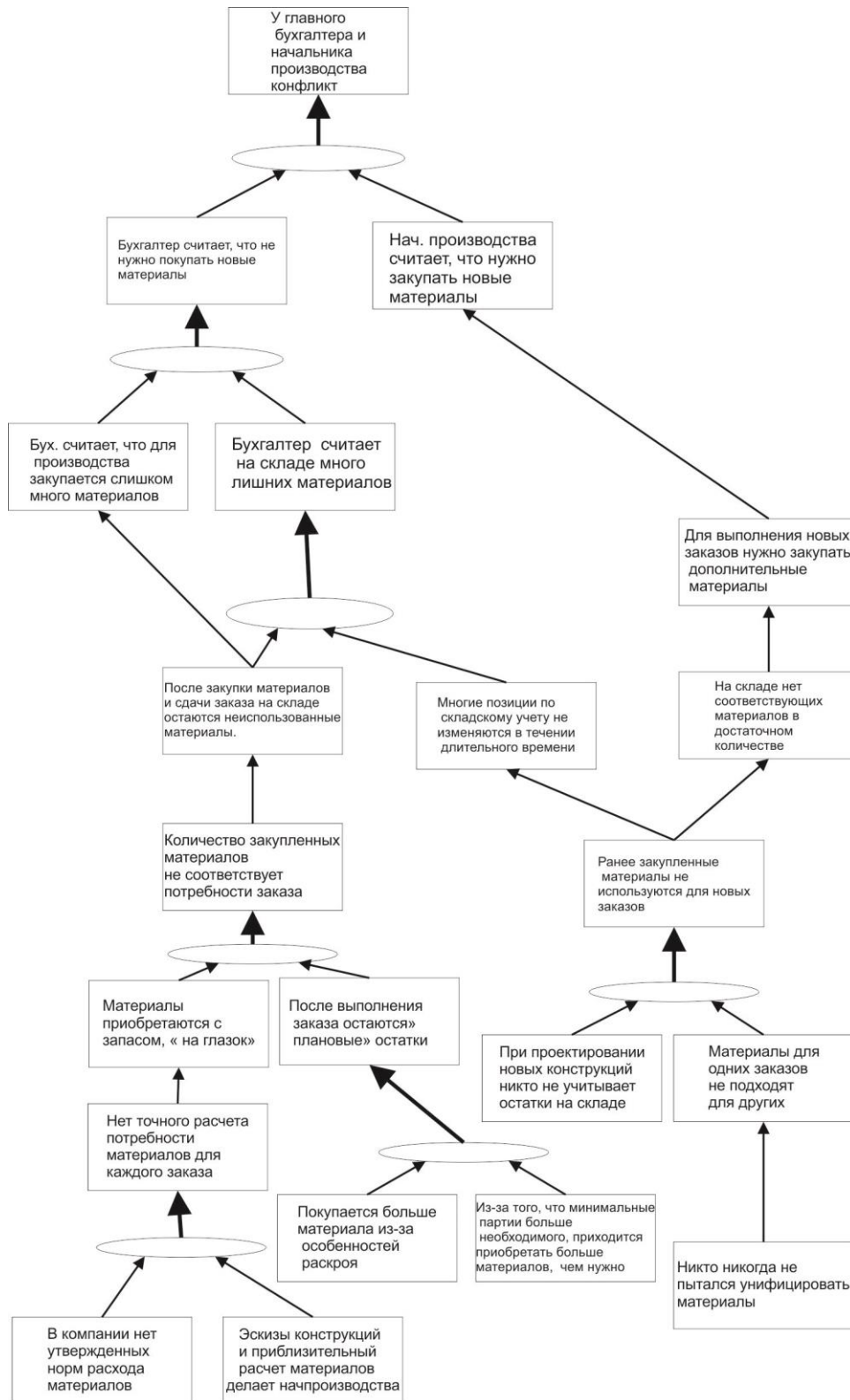


Диаграмма 6

Вот такая не очень красивая картина у нас получается, но мы пока еще так и не добрались до ключевой проблемы. Для продолжения диаграммы нужно ответить на следующие вопросы:

1. Почему никто не пытался унифицировать материалы?
2. Почему эскизы конструкций и расчет материалов делает сам начальник производственного участка?

Ответы на поставленные вопросы мы получили в *Диаграмме 6*.

Никто не пытался унифицировать материалы и вообще разбираться с эффективностью их закупки потому, что в компании нет возможности контролировать это. Кто же будет этим заниматься, если не существует критериев оценки эффективности? Нет норм расхода материалов, нет даже попыток их установить или рассчитать, потому что компания не пользуется профессиональными проектами, ей достаточно эскизов от руки и на глазок.

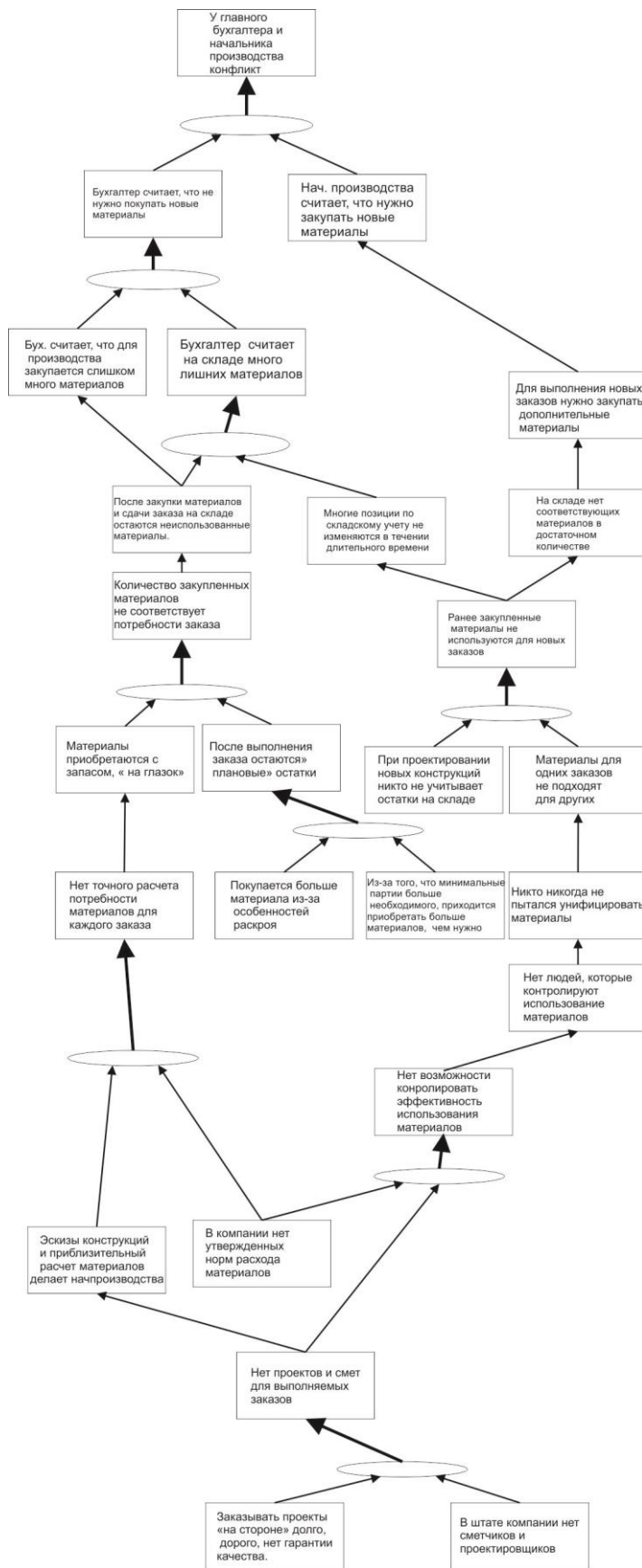


Диаграмма 7

Наконец мы дошли до ключевой проблемы конфликта бухгалтера и начальника участка производств. Именно к этому прямоугольнику сходятся

Нет проектов и смет
для выполняемых
заказов

все причинно-следственные связи — . Согласитесь, это утверждение звучит странно. В начале размышлений мы бы вряд ли могли до такого додуматься. Я уверен, что в их конфликтных разговорах никогда не упоминался факт отсутствия профессиональных проектов. Но теперь мы точно знаем, что отсутствие смет и проектов и, как следствие отсутствие точных расчетов материалов, привели к тому, что материалы считались на глазок. Так как точных расчетов не было, а "два раза бегать" никто не хотел, поэтому материалы покупались с запасом. Более того, объем необходимых материалов часто был меньше минимальной партии поставки, поэтому покупали то, что предлагали, то есть больше чем надо. К этому добавлялись еще и особенности раскроя листовых материалов. Использовать же ранее приобретенные материалы никто и не пытался и всё потому, что в компании не было людей, которые отвечали бы за эффективно сделанные проекты. Никто не учитывал все особенности производства, наличие материалов на складе и не предлагал по возможности замену тем материалам, которые нужно закупать.

Проанализировав *Диаграмму*, мы вынуждены прийти к выводу, что сама система построена так, что на складе должны скапливаться остатки материалов. Это конечно не может идти на пользу компании, любые остатки на складе – это замороженные деньги, а в нашем случае уже может быть даже потерянные окончательно.

Пока мы построили только ветвь от одного негативного явления, нам нужно построить еще две, от оставшихся. Строить их нам будет легче, потому что кое-что в ситуации с закупкой материалов уже стало понятно.

Разбираемся с ростом остатков материалов на складе.



Диаграмма 8

Количество закупленных
материалов
не соответствует
потребности заказа

Но это мы уже проходили – *Диаграмму 6*, следовательно, мы можем объединить два ветви в общую диаграмму – *Диаграмму 8*.

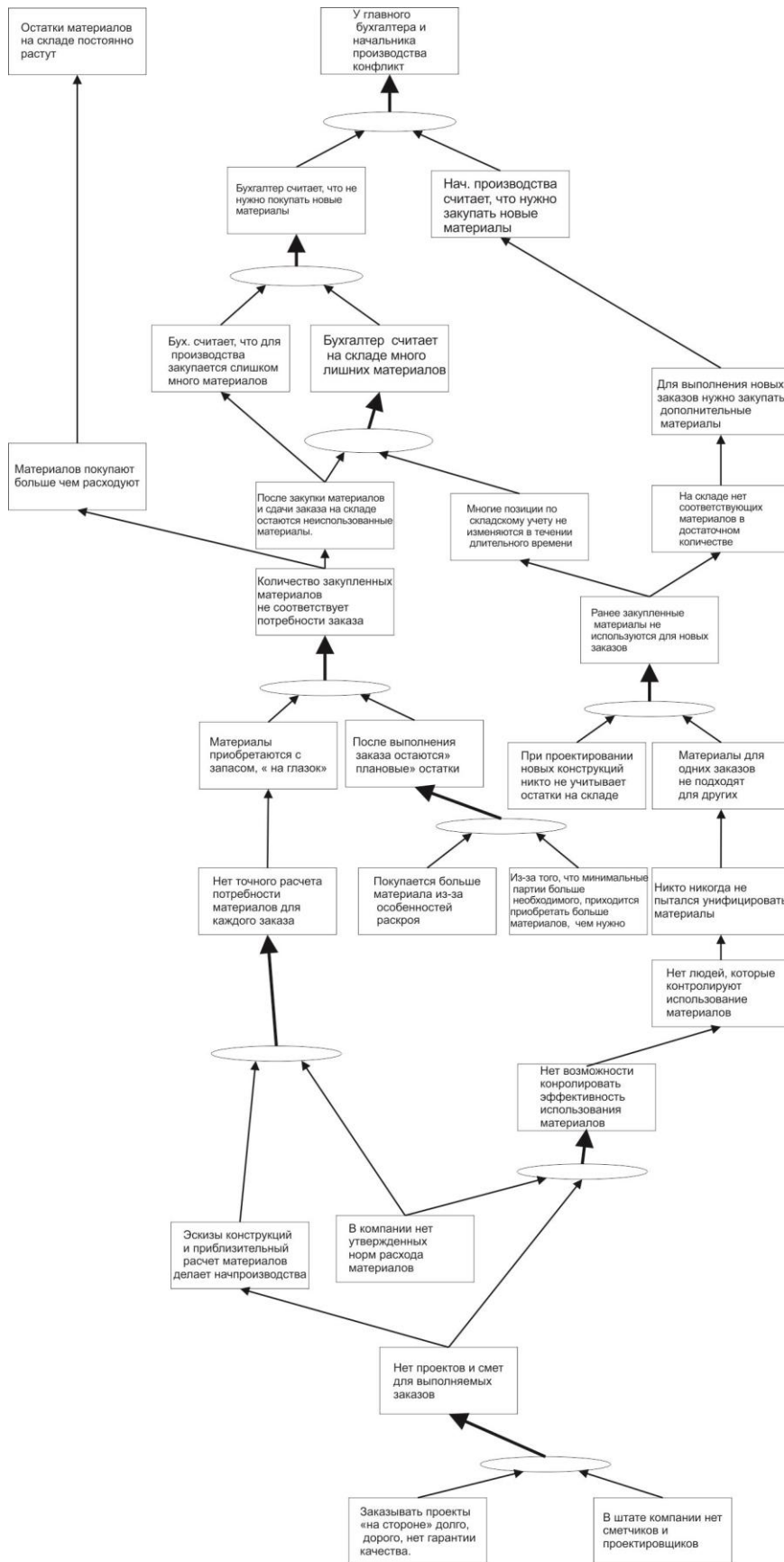


Диаграмма 9

Теперь самое время разобраться с третьим негативным явлением:

На материалы уходит
40% всех затрат

. Нам снова надо ответить на вопросы:

1. В результате чего получилась такая цифра – 40%?
2. Что явилось причиной непосредственной и достаточной, чтобы это произошло?

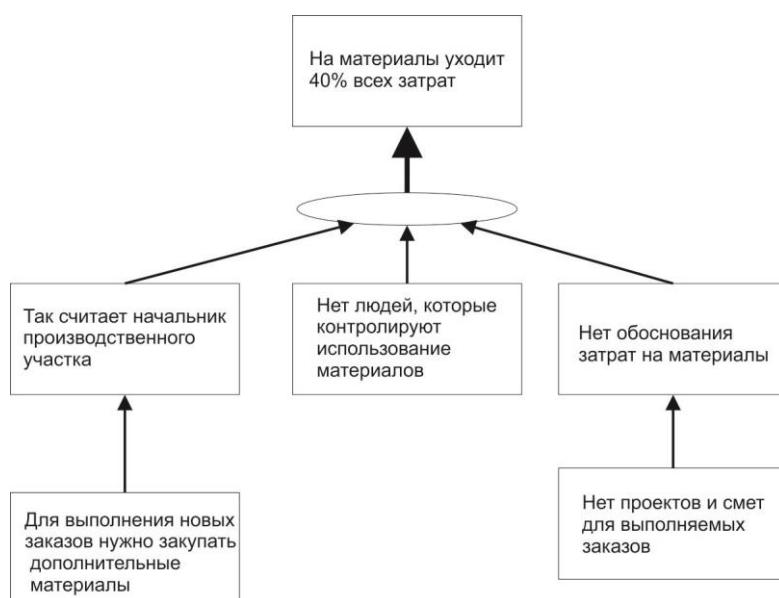


Диаграмма 10

Эта *Диаграмма* дала нам ответы, три из которых уже повторялись в построенной нами *Диаграмме 8* от двух предыдущих негативных явлений. Почему на материалы уходит 40% всех затрат? На этот вопрос скорее всего нет вразумительного ответа, поэтому ответы первого уровня именно такие, их можно объединить одной темой: никто не занимался этим вопросом, во всяком случае никто не формулировал его таким образом.

Тем не менее, *Диаграмма 9* нам показывает, что третья ветвь легко и органично объединяется с уже построенной *Диаграммой 8*, в которой уже присутствуют элементы:

Для выполнения новых заказов нужно закупать дополнительные материалы

Нет людей, которые контролируют использование материалов

Нет проектов и смет для выполняемых заказов

Диаграмма 10, показывает нам, что ключевой причиной всех трех негативных явлений является отсутствие проектов и смет.

Теперь можно совершенно конкретно формулировать цель. Мы теперь знаем, что для эффективной работы компании необходимо иметь проекты и сметы для всех заказанных конструкций.

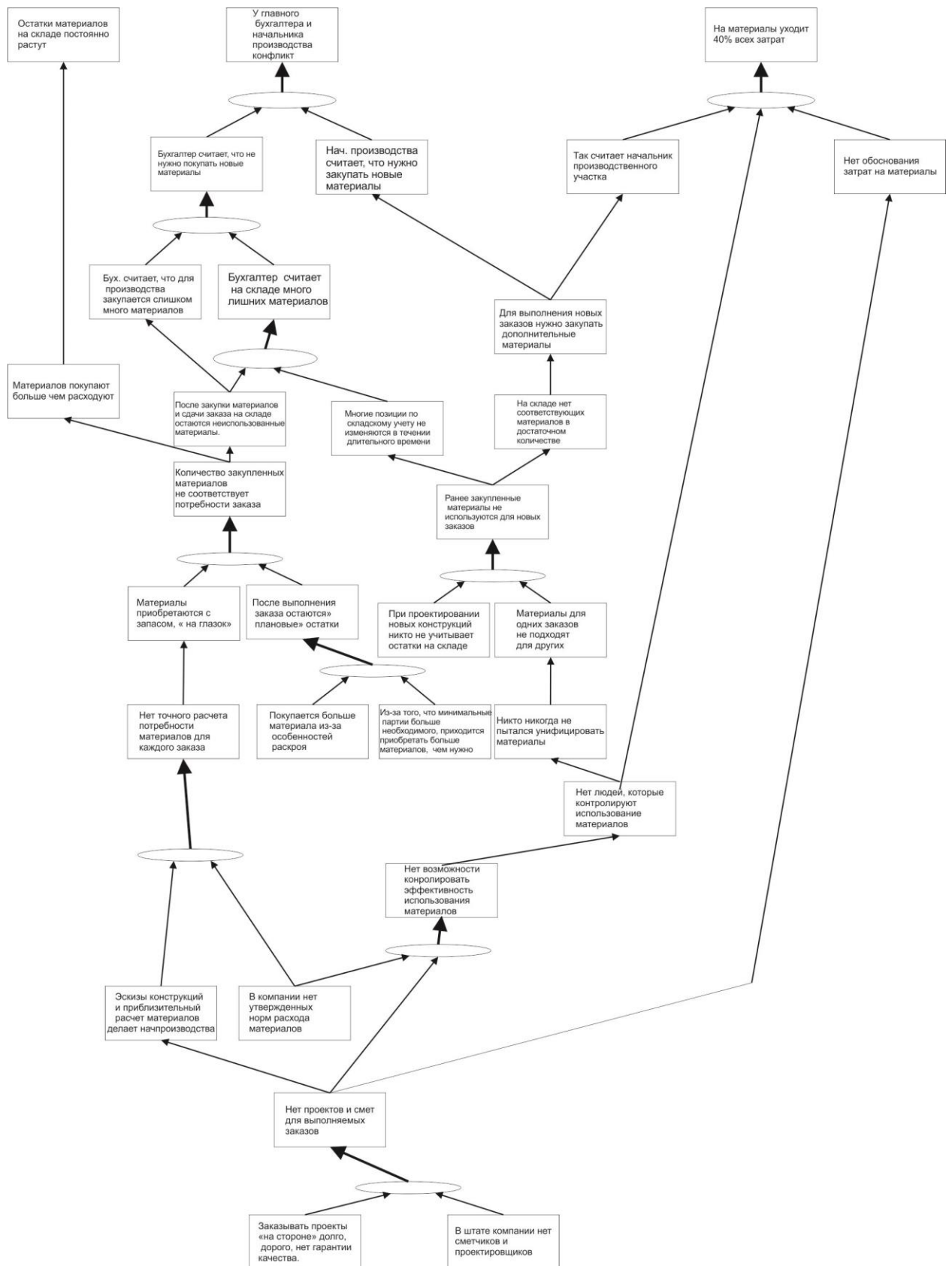


Диаграмма 11

Получив такую *Диаграмму*, мы можем сформулировать Цель: "Обеспечение проектами и сметами всех заказов, в которых есть изготовление конструкций". Как видите, она по смыслу обратная ключевой причине проблемы. Когда вы будете формулировать задачу, чтобы решить проблему, надо обсуждать каким способом вы достигнете цели, потому что есть два решения и на схеме она обозначены. Можно либо заказывать проекты по договорам подряда, либо принимать на работу собственных проектировщиков.

В результате мы получили *Диаграмму Проверки Цели*. Не трудно заметить, что она достаточно большая, хотя я и максимально упростил пример. В реальной жизни ситуации еще более сложные, они насыщены большим числом деталей и соответственно и схемы бывают более масштабными. Диаграммы, построенные для определения реальных целей, подчас занимают несколько страниц, для этого все элементы диаграмм нумеруют, а на листах обозначают переходы от одной ветви к другой. Такая диаграмма является моделью происходящего в реальности, с её помощью легко проследить, какие действительные последствия имеют те или иные явления, как они взаимосвязаны, что является истинной причиной тех или иных явлений? Это прекрасный инструмент для понимания, что же происходит в бизнесе, в общественной организации или в личной жизни.

Построение такой диаграммы на этапе – "Определение цели" мы можем производить в тех случаях, когда формулировка цели вызывает трудности, когда есть сомнения в истинных причинах негативных явлений, из-за которых мы начали процесс мышления. Когда причины ясны, цель сформулировать легче.

Процесс целеполагания не так прост и к нему необходимо подойти со всей ответственностью. Ошибка на первом этапе *Результативного Мышления*, то есть неверное определение цели, может перечеркнуть любые последующие усилия.

2. Распознавание чувств

Любая возникшая у нас в сознании мысль, а тем более идея, уже имеющая хоть какую-то формулировку, имеют эмоциональный окрас, то есть набор тех чувств, которые мы ощущаем, воспринимая её. От того, как вы это делаете, зависит, как вы будете продвигать идею дальше. О чувствах трудно говорить в плоскости правильности или неправильности, но очень полезно осо-

знать, почему вы испытываете именно такие чувства, негативные или позитивные, хотя часто личное отношение к проблеме неоднозначное и имеет множество оттенков.

Мы снова возвращаемся к проблеме *Осознанности* мышления. Нам очень нужно осознавать не только перемещения по нашей мыслительной сцене, из зрительного зала на сцену и обратно, нам нужно осознавать те чувства, которые мы испытываем, выводя на сцену или сгоняя с неё нового актера.

Первоначально мы не должны судить или критиковать себя за то, как мы воспринимаем ту или иную мысль. Нам просто полезно распознать, почему мы имеем именно такие чувства к этой мысли или идее. Определение этого поможет нам понять предпосылки их возникновения.

Нам важно понимать, что негативное отношение, скорее всего, приведет к потере интереса к мысли, к её угасанию и в результате к её утрате. При позитивном отношении все будет происходить с точностью до наоборот. Именно ваше восприятие влияет на то, будете ли вы дальше собирать информацию об этой идее, проявите ли интерес к последствиям близким и далеким или забудете её.

В *Результативном Мышлении* человек стремится, во-первых, осознать какие чувства он испытывает к конкретной мысли, во-вторых, рассмотреть все возможные аспекты чувств, которые *могут* возникнуть при размышлении над идеей. Мы не заикливаемся только на позитиве, как бы много его не было у нас при первоначальном представлении идеи. Мы также не заикливаемся на негативе, как бы очевидно и обоснованно он не выглядел. Мы рассматриваем обе точки зрения.

Например, горсовет решил, что с первого января нового года проезд в городском электротранспорте будет бесплатным. Первое впечатление у большинства людей, вероятно, будет положительным. Всегда приятно не платить за услугу, которую вам оказывают. Кто-то уже начнет подсчитывать экономию. Тут бы с восторгом поддержать начинание горсовета, но другие более вдумчивые люди, вспомнят, что в городе и так масса проблем и для того, что бы обеспечить бесплатный проезд в электротранспорте, деньги на это счастье нужно откуда-то взять. Необходимо платить заработную плату сотрудникам, платить за ремонт подвижного состава, в конце концов, платить за электричество. Откуда возьмут эти деньги? Может быть из питания учеников в школе? "Для меня это не приемлемо у меня в семье двое старшеклассников, а на электротранспорте я езжу один раз в год", – так подумает один. "А если эти

деньги возьмут не из школ, а из благоустройства города? Я так ждал, что сквер у моего дома наконец-то приведут в порядок, проложат новые тротуары, вычистят кустарники", – подумает другой. И вот уже так позитивно принимаемый проект оборачивается своими негативными сторонами и это мы еще не начали собирать полную информацию, а что же в реальности произойдет в городе, если проезд станет бесплатным, откуда возьмут деньги и как их потратят?

Как повлияют наши чувства на услышанную идею? Для того, чтобы довести размышления по ней до конца и принять решение, а нужно ли её реализовывать или наоборот убить в зародыше, необходимо исследовать все аспекты восприятия, в том числе и нейтральные. Например, если проезд всё-таки сделают бесплатным, то пенсионеры явно станут больше ездить в трамваях и троллейбусах. Мне как бы всё равно, но вероятно у пожилых людей появится больше возможностей общаться и они смогут стать более позитивными, что возможно положительно повлияет на общий моральный климат города.

При анализе восприятия идеи нельзя бросаться из стороны в сторону. Сначала мы воспринимаем решение горсовета с восторгом, потому что нам нравится не платить за проезд, а за тем тут же воспринимаем его в штыки, когда вспоминаем о завтраках в школе или о сквере на нашей улице, хотя нам еще неизвестна полная и достоверная информация.

Именно анализ различных направлений чувств, которые могут быть вызваны новой идеей позволит нам более расширено заниматься сбором информации. Мы учтем информацию и о позитивных моментах, и о негативных, и просто об интересных факторах рассматриваемой идеи. Мы сможем оценивать идею не пристрастно, а объективно, насколько позволят нам наши чувства.

Обязательно нужно вспомнить о тех мыслях, которые нам не кажутся бесцельными, но так и не дают результата. Например, вы вспоминаете, что нужно заняться английским. Сейчас без него никуда, цель понятная, нужная, полезная, но дальше мысли о необходимости дело не идет. Чтобы дело сдвинулось в мертвой точки, нам нужно изменить эмоциональный подход к нашим мыслям, в этом поможет второй этап *Результативного мышления* – *Распознавание чувств*.

Хотя в ваших мыслях вроде бы присутствует цель, на самом деле её нет. Нет потому, что вы её не сформулировали и, конечно, не расставили приоритеты своей деятельности. Вероятно, вы занимаетесь не только английским языком и у вас на первом месте стоят другие дела. Для вас они сейчас *важнее* и на английский просто не остается времени, а часто и сил.

Понятие "важно" лежит строго в эмоциональной плоскости. Важность дел вы определяете исходя из тех чувств, которые испытываете к ним. Если вы почувствуете, что английский для вас сейчас самое *важное* дело, уверяю, вы найдете время, силы, деньги и всё, что для этого потребуется!

Необходимо *осознать*, что именно *чувства регулируют ваши цели*. Когда вы это поймете, когда овладеете методиками *Осознанности*, то есть сможете контролировать движение ваших мыслей и перепады своих эмоций, вы поймете, что для того, чтобы вам что-то сделать, нужно *почувствовать* важность этого действия. *Осознанность* позволит усилием воли изменить приоритеты и выдвинуть на первое место, ту цель, которая вам кажется слишком далекой.

Эмоции, которые вы будете испытывать при рассмотрении важности будущей цели, помогут вам закрепить данную мысль в долговременную память. Туда записываются именно те мысли, к которым мы равнодушны, которые вызывают у нас всплеск эмоций. Мысль пресную, не вызвавшую у вас сильных чувств, вы выбросите из своей памяти очень быстро.

Распознавая чувства и управляя ними, вы лучше управляете своими действиями. *Результативное мышление* позволяет проводить селекцию целей и добиваться тех, которые для вас наиболее жизненно важные.

3. Предпосылки.

Идея не возникает из пустоты. Чувства, которые мы ощущаем в результате её обсуждения, часто помогают нам понять, откуда она возникла и почему ей не дали умереть в зародыше. Предпосылки это то, что вы уже знаете. Они могут черпаться из всего багажа знаний, которым вы обладаете. Ваше формальное образование, прочитанные книги или случайно услышанная фраза – все может продуцировать новую мысль. Это зрители из вашего мыслительного зала те, кого часто не видно в темноте вашего подсознания.

Информация любого вида может быть предпосылкой мыслительного процесса. Вы можете знать очень много, иметь в багаже несколько дипломов о различных образованиях, но один и тот же набор знаний может давать

крайне разные результаты мышления. Прямое использование имеющихся знаний для получения результата – это метод из прошлого.

Еще относительно недавно, какую-то сотню лет назад, один человек, одним мозгом мог воспринять все или почти все знания имеющиеся у человечества. Применялся даже термин энциклопедические знания, но сегодня, когда информация множится каждый день, когда даже в одной отдельной сфере трудно обладать полным объемом информации, прием простого подбора подходящего паттерна из известного набора знаний не может быть эффективным. Таких паттернов теперь невероятное количество, выбор усложняется экспоненциально и поэтому на авансцену выходит процесс Мышления. При этом поиск паттернов, среди уже известных, не отвергается, но он идет по совершенно другим правилам.

Мы в любом случае используем информацию из своего подсознания, но простой последовательный перебор зрителей не может быть эффективным, слишком большим стал зрительный зал. Благодаря предпосылкам (в образе Дэвида Рока это личные связи между актерами и зрителями) нам легче разобратся, кого же нам нужно вывести на сцену.

Выявление предпосылок идеи может сослужить отличную службу, как для её дальнейшего продвижения, так и для критики. Например, если речь идет о политической деятельности, то достаточно часто, узнав идеи, об истории её возникновения, политики вдруг от неё отказываются, несмотря на то, что в самой идее собственно нет ничего плохого. Просто предпосылки идеи идут из стана вражеской партии, а значит, её продвижение и что тоже важно, лавры от её реализации им и достанутся. Идею хоронят или начинают жестко критиковать, находя изъяны, часто даже несуществующие.

В другой ситуации идею могут поддержать, потому что она является продолжением дела, например, великих предков. В обоих случаях дальнейшая судьба идеи зависит от предпосылок её возникновения.

Предпосылки идеи могут показать путь поиска дополнительной информации. Например, механик задумавший установить на автомобиль своего гонщика антикрыло, методы его расчетов будет искать не где-нибудь, а в литературе по авиационной аэродинамике, потому что крыло пришло в автогонки из авиации.

История идеи может рассказать, какими были ошибки у предшественников, напомнить направления их поисков, уберечь от тупиковых путей.

В работе с предпосылками также важна их *Осознанность*. Когда мы понимаем истинную связь предпосылок с идеей и их настоящую сущность, они могут быть очень полезными. Нам нужно осознавать их существование, не проходить мимо, не забывать существенность их влияния. Поверхностное отношение к ним приводит к негативным результатам.

4. Поиск информации

Этот этап из всех нам наиболее понятен. Большинство людей осознанно собирают информацию для того, чтобы принять качественное решение. Его отличие в *Методах Результативного Мышления* только в том, что на этом этапе мы уже пользуемся достижениями трех предыдущих. Во-первых, область поиска определяется сформулированной целью, во-вторых, мы оцениваем и ищем информацию принимая во внимание разные чувства, которые потенциально могут возникать у нас по отношению к идее и наконец, в-третьих, осознавая предпосылки, можно сказать историю возникновения идеи, мы можем черпать информацию в тех сферах, к которым мы при традиционном мышлении вероятнее всего никогда бы не обратились.

Прежде чем начать поиск дополнительной информации, нам нужно оценить уже имеющуюся. Каковы её источники, насколько она достаточна по объему и глубине, насколько достоверна?

В повседневном мыслительном процессе, обычно мы пользуемся уже имеющейся информацией и очень редко добываем дополнительную, у нас на это просто нет времени. Достаточно "покопаться" в своей памяти и "всплывают" знания приобретенные когда-то – это зрители из первых рядов. Процесс прекрасный, но оценка этой информации частенько весьма поверхностна. Мы не помним ни источники знаний, ни их достоверность, а так как склонность нашего сознания к иллюзиям крайне велика, то иногда возникает уверенность в каком-то факте, которого никогда не существовало. Затем на основе этого "факта" строится процесс мышления, который естественно не приводит к приемлемому результату.

Оценка имеющейся и полученной информации процесс весьма интересный и важный. На этом этапе можно найти прорывную идею, но можно и "похоронить" весь процесс, вставив в цепочку недостоверную информацию. Если вы строите мыслительный процесс для достижения большой, значимой цели, то к вопросу оценки информации следует относиться очень внимательно.

Продвижение мыслительного процесса - 2

В предыдущих разделах мы уже говорили о склонности нашего разума мыслить шаблонно. Наш мозг очень экономный и не хочет тратить энергию на творчество. Но к сожалению стандартное мышление не создает новых продуктов, оно решает только внутрисистемные проблемы. В случае шаблонного мышления мы выискиваем решения, из уже имеющихся в нашем багаже наработок и не пытаемся создать что-то новое.

Без сомнения для многих проблем, а может быть даже для большинства, мы найдем решение именно таким путем. Шаблонов в различных сферах нашей жизни сформировано уйма, а проблемы, которые возникают, периодически повторяются и часто не требуют креативного подхода. В этом случае мы складываем картинку мира из уже имеющихся пазлов, причем большинство из нас, на первый взгляд, вполне довольны результатом. Мы подбираем решение, а не создаем его. Мы довольствуемся тем, что кто-то уже создал его до нас.

Так происходит до тех пор пока в нашей картинке мира не появляются дыры, пока мы еще быстро находим подходящие пазлы для их заполнения. Как только мы не сможем найти в своем багаже удовлетворяющий нас пазл, мы начинаем мучиться одолевающими нас внутренними логическими противоречиями. Так уж устроен homo sapiens, что он не может спокойно жить, если в его картине жизни появляются пробелы. Он должен любым способом их устранить.

Методов устранения всего два. Во-первых, можно создать новые, ранее не применяемые пазлы и таким образом сделать жизнь полноценной. Но также можно и закамуфлировать имеющиеся дыры, убедить себя в том, что это нормально и по-другому быть не может. Во втором случае мы пытаемся объяснить самому себе, что дыры в принципе могут существовать и ничего с этим не поделаешь. Мы убеждаем себя, что диссонанс хоть и присутствует, но можно с ним смириться. Так поступают многие, если не большинство людей на планете Земля, но мы хотим быть как все, мы хотим иметь цельное представление об окружающем пространстве.

Кого-то дыры в картинке мироздания подвигают на творчество, а кого-то на самообман, который правда всё равно ничем хорошим не заканчивается. Угрюмость, неудовлетворенность жизнью, в конце концов суициды, это всё от дыр в картине мироздания отдельных личностей.

Например, вы имеете интересную доходную работу. Это прекрасно, но ваш начальник настоящий деспот. Он может на вас наорать, даже унижить. Ваш мозг разрывает внутренний диссонанс, логическое противоречие не дает вам по ночам спать. Как вы поступаете в этом случае?

С одной стороны вы можете подобрать подходящий шаблон, который витает в вашем окружении. "Надо смириться, он все-таки начальник, сколько человек его терпит и ничего живы, здоровы". Или другой шаблон: "Да пошел он..., у меня тоже есть собственное достоинство, увольняюсь и точка". Оба шаблона весьма распространены и конечно присутствуют в вашем опыте.

Второе решение возможно принесет вам успокоение и устранение диссонанса в том случае, если вам удастся быстро найти подходящую работу. Новая работа и будет тем недостающим пазлом, который заполнит собой дыру.

Первое же решение точно отразится на вашем характере и психологическом состоянии, причем не в лучшую сторону. Бессонница будет возвращаться или станет хронической, а сами вы станете раздражительными или погрузитесь в себя, доедая свои последние нервы .

Но существует еще и третье решение – результативное. Выше мы уже ознакомились с четырьмя первыми этапам *Результативного Мышления* и если вы подойдете к решению своей проблемы с начальником, применяя именно этот метод, то поймете, что для этого вам прежде всего нужно определиться с целью.

Как конкретно вы хотите решить проблему, чего добиться? Может быть вы хотите любой ценой сохранить свою работу? Или вы хотите добиться справедливости и наказать своего начальника? Или вам достаточно, чтобы вас не трогали и вы будете тихонько выполнять свои обязанности, несмотря на прошлые обиды? От того, как вы сформулируете задачу и поставите цель, зависят ваши будущие действия. Вы поймете, что вы можете сделать, а чего не будете делать ни при каких обстоятельствах.

Задумываясь над истинной целью, которую вы хотите достичь, вы многое поймете о своем отношении к данной проблеме и вероятно к жизни вообще. На этой стадии самое время обратить внимание на свои чувства. В начале размышления, исходя из описанной ситуации, они у вас резко негативные. Вы ненавидите начальника, если бы такая возможность появилась, вы были бы готовы его уничтожить, но вспомним о втором этапе *Результативного Мышления* – распознавание чувств.

Пробуем посмотреть на вашего руководителя с другой стороны. Видите, мы даже назвали его по-другому? Слово начальник звучит подавляюще, а руководитель более нейтральное определение, человека, который организует процесс, а может быть его даже стоит назвать лидером? Попробуйте внимательно присмотреться к нему, может он кричит не со зла? Может быть человек поставлен в такие рамки, что он а priori не может выполнить стоящие перед ним огромные задачи и находится в состоянии постоянного стресса, поэтому иногда и срывается на вас, когда нервы не выдерживают? Может быть, ему нужна помощь и он достоин скорее не осуждения, а сожаления? Может быть, протянув ему руку помощи, вы из своего врага сделаете его своим самым лучшим союзником?

Пока вы не пытались рассматривать его с другой, в данном случае, позитивной стороны у вас и в мыслях не было, что он может быть не деспотом, а жертвой, что для улучшения отношений нужно не отторжение, а *внимание* к его проблемам.

Внимание приводит нас к четвертому этапу *Результативного Мышления* – сбору информации. Все ваши предположения, появившиеся на этапе *Распознавания чувств*, станут фактами, только после того, как вы вооружитесь достоверной и достаточной информацией, но перед поиском информации не мешает задуматься о предпосылках вашей проблемы, то есть о третьем этапе *Результативного Мышления*.

Вернемся к примеру с руководителем. Неужели ваш начальник с первого дня, еще до поступления вас к нему на работу, был тем нехорошим человеком, которого вы видите сегодня? Может быть, он менялся постепенно? Тогда следует поискать причины его изменений или это случилось в один не очень прекрасный момент, когда он резко изменил к вам отношение? Предпосылки возникновения проблемы и соответственно ваших размышлений на эту тему могут подсказать, в каком направлении следует искать информацию.

Сам сбор информации не относится непосредственно к мыслительному процессу, хотя очень важен для его продвижения. У каждого человека есть свои источники и методы сбора информации, кого-то ограничивают этические факторы, кто-то не гнушается ничем. Выбор метода, отдельное дело каждого, для организации мыслительного процесса важно обеспечить два фактора: достоверность информации и её достаточность. Как первый, так и второй фактор весьма субъективны, поэтому оценка достоверности и доста-

точности всегда на совести самого человека, который участвует в мыслительном процессе.

Собрав на ваш взгляд достаточно информации можно перейти к пятому этапу *Результативного мышления* – генерации свободных идей.

5. Генерация свободных мыслей

Один из самых сложных этапов, именно здесь мы начинаем радикальный отход от традиционного мышления. Шаблоны, к которым нас постоянно склоняет "ленивое" человеческое сознание, ищут логику в уже известных решениях. Столкнувшись с новой задачей, мы пытаемся применить стратегии, которые ранее были для нас успешными. Это работает, если новая задача похожа на предыдущие, но если это не так? Тогда привычное решение становится препятствием на пути к возникновению свежих мыслей и не дает возникнуть новым решениям.

Тот факт, что для получения новой идеи нужно избавиться от предыдущей, нами воспринимается плохо. Вообще сам процесс торможения мыслей в человеческом обществе точно не носит позитивного смысла. Среди подростков и не только среди них, назвать тормозом туго соображающего сверстника – в порядке вещей. Однако исследования Стеллана Олссона из Иллинойского университета доказывают, что для получения новой идеи: "Необходимо активно подавить и затормозить переживания предыдущего опыта". Олссон утверждает, что до тех пор пока в нашем сознании активной является предыдущая попытка решения задачи, мы можем получать лишь более качественные варианты того же самого подхода. Ничего принципиально нового не родится. Мыслительный процесс можно образно представить, как движение по однопутному мосту. Пока вы не остановите движение в одну сторону, в другую не прошмыгнет ни одна мысль.

Такая вот особенность: пока вы не остановите и не избавитесь от своих старых мыслей, новых не получите. Начало творческого мышления ведет свой отсчет от торможения. Мы должны затормозить привычное движение мысли и повести поток по другому пути. То есть мы должны отойти от привычно логики, выйти из принятой системы координат и разорвать шаблоны, которыми мы пользовались до этого.

Этот процесс непростой. Наша приверженность прежним ценностям сильна, сознание инертно. Мы с трудом принимаем новшества, сопротивляемся любому элементу, который противоречит устоявшимся правилам. Это не

удивительно, старые ценности испытаны и надежны, они придают уверенность и дают чувство безопасности. Логические противоречия, полученные при разрыве шаблонов, не будут давать нам покоя, будут вызывать чувство опасности. Именно поэтому нам так трудно произвести на свет что-то принципиально новое и чаще всего хорошие креативные решения – это не всеразрушающие идеи, а всего лишь изменения в давно существующих теориях.

Процесс ломки стереотипов очень болезненный. Сознание всячески сопротивляется когнитивному диссонансу, который мы сами создаем, навязывая новые непроверенные ценности. Возможно кому-то в этом поможет осознание того факта, что после генерации и положительной оценки новых идей рождаются и новые паттерны, новые шаблоны мышления. Они когда-то сами станут основой для правил в новопостроенной системе координат. В будущем вы или ваши потомки также будут бороться с ними с не меньшими трудностями, чем сейчас вы сами с правилами принятыми до вас.

То, что в начале размышлений кажется абсурдом, что вызывает отторжение, в результате может стать фундаментальным убеждением. Достаточно вспомнить историю и такие факты из нее, как вера в плоскую Землю, в невозможность полета аппаратов тяжелее воздуха, неприятие конечности скорости света и мы найдем этому подтверждение.

Теперь ни у кого нет сомнения, что Земля круглая, а полет по воздуху на самолете не кажется абсурдом. Сложнее с Теорией относительности или с принципом неопределенности Гейзенберга. Нам до сих пор трудно представить, что скорость света не может превышать определенное значение и то, что в микромире каждое измерение оказывает влияние на систему, поэтому положение и скорость элементарной частицы в конкретный момент точно определить невозможно. То, что мы видим непосредственно вокруг себя пытается убедить нас в обратном. В том мире, который мы называем реальным, скорость всегда может быть чуть больше уже достигнутой, а положение любого предмета можно определить совершенно точно. Это действительно так и нам трудно переключиться на другую систему координат, глобально большую или исчезающе малую, но всё равно прогресс есть – эти соображения очень многим на планете Земля уже не кажутся полным абсурдом.

Все вышеперечисленные идеи прошли большой период недоверия, но всё равно стали в один ряд с другими устоявшимися убеждениями. Они преодолели длинный путь борьбы с запретами системы. Чтобы он был не таким длинным, для генерации свободных мыслей необходимо создать состояние, при котором наше сознание не будет ставить запреты на появление любых

идей, вольно или невольно. Даже самые абсурдные идеи на этапе генерации свободных мыслей должны иметь право на существование. Для этого нам в первую очередь надо прогнать со сцены всех прежних актеров, загнать их подальше в зрительный зал. Конечно, так чтобы когда-нибудь мы смогли их найти, они нам со временем тоже понадобятся. Освободив сцену можно подыскивать новых актеров.

Но как возникнут эти нестандартные, нелогичные или даже абсурдные идеи? В первую очередь в этом нам поможет сам объект размышления. К пятому этапу вы его уже достаточно всесторонне изучили. Во-первых, вы его сформулировали, обозначили цель, поняли, для чего собственно был начат этот процесс мышления. Во-вторых, вы рассмотрели его с разных чувственных позиций и хотя бы приблизительно знаете, каких неприятностей или радостей от него ждать. В-третьих, вы изучили предпосылки возникновения процесса, историю, которая предвляла его. Вы обладаете информацией об объекте достоверной и достаточной.

Чтобы разорвать шаблон мышления вы должны изменить вид, структуру, состояние объекта. Посмотреть на него с такого ракурса, что объект изменит хотя бы одну из своих характеристик. Он должен измениться, стать другим, непохожим на первоначальный. Чтобы породить новую идею вам придется рассмотреть базовую ситуацию под другим углом, использовать другую логику.

Продвижение мыслительного процесса - 3

Например, вам предлагают назвать варианты предметов или состояний, которые будут характеризоваться тремя особенностями: желтый, круглый и кислый. Стандартное мышление быстренько нам подскажет – лимон или яблоко. Еще немного покопавшись в шаблонах, мы найдем варианты – крыжовник, алыча, смородина или леденец, но все ответы вероятнее всего будут вращаться в рамках системы: кислый – значит съедобный.

Немного поднапрягшись, один из студентов выдал – баскетбольный мяч. Уже интереснее. Цвет мяча действительно близок к желтому, но почему кислый? Ответ тоже неплох: "Мяч нечаянно облили лимонным соком". Хорошо, мы начинаем рвать шаблон, мяч уже несъедобный, хотя сок всё равно из серии вкусовых факторов.

– Китаец, – звучит из аудитории.

– Почему китаец?

– Желтая раса.

– Но ведь это же только одна характеристика, что дальше?

– Лицо у него не просто круглое, но и кислое потому, что настроение отвратительное.

– Это уже совсем неплохо, но всё-таки понятие "круглое" применяется в обычном, геометрическом смысле, то есть в старой системе координат.

– Тупой китаец! Он круглый дурак, поэтому – желтый, круглый и кислый.

– То есть вы хотите сказать, что характеристикам: желтый, круглый, кислый соответствует глупый представитель желтой расы с испорченным настроением?

– Да, именно так.

Совсем неплохо, мы все три характеристики рассмотрели под другим углом, вышли из привычной системы координат и сгенерировали совершенно новый образ. На этом маленьком примере мы показали, как можно полностью изменить восприятие комплекса характеристик, изменяя фокусировку своего внимания. Зная законы выхода из системы, мы можем генерировать десятки и даже сотни вариантов ответов на этот вопрос.

Например, один из студентов заявил, что это рассвет перед экзаменом. После бессонной ночи, проведенной за конспектами, встает круглое солнце заливая все желтым светом, но настроение нерадостное, поход на экзамен не вызывает позитива. В этом варианте уже прослеживается вновь созданный шаблон, кислый снова воспринимается как настроение, хотя конечно это не единственная альтернатива "кислому", как вкусу.

Вариант – желудок человека, более экзотичен. Человек болен гастритом при этом перенес гепатит. Такой подход относит нас к восприятию кислого, как уровня кислотности желудочного сока, не вкуса, а гепатит имеет простонародное название "желтуха", а сам же желудок имеет округлую форму.

Изменяя точку зрения на объект мышления, в данном случае на характеристики, мы получаем совершенно новые идеи. Таких ракурсов может быть достаточно много. Сейчас мы только лишь пытались рассматривать отдельные характеристики с разных позиций и не описывали общую ситуацию, которая могла бы быть связанная с этими тремя факторами. В жизни всё может быть гораздо интереснее и более многозначно. Роберт Дилтс в своей книге "Фокусы языка" нашел 14 (четырнадцать) способов изменить угол нашего зрения

на одну и ту же ситуацию. Он интерпретировал одно и то же явление с 14 различных позиций. Ниже мы более подробно познакомимся с "фокусами языка" и поупражняемся в интерпретациях, а пока займемся объектом мышления более плотно.

Методы изменения объекта мышления

В начале раздела об этапе 5. *Генерация свободных мыслей* мы говорили о том, что для получения новых нестандартных идей нам поможет сам объект мышления. Мы говорили, что для этого его надо каким-то образом изменить. Существует шесть основных методов изменения объекта:

1. Замена.
2. Исключение.
3. Инверсия.
4. Объединение.
5. Гиперболизация.
6. Реорганизация

Как действует каждый из них, рассмотрим на примерах. Объектом мышления может быть что угодно: отдельные предметы, ситуации, идеи, художественные произведения и многое другое. В каждом отдельном случае метод будет иметь свои особенности, но принципиально сам процесс отличаться не будет.

Замена

Метод *замены* часто применяют в политике, архитектуре, искусстве и технологиях. Объекты, в которых меняют или дополняют всего один элемент, приобретают совершенно революционные качества.

Например, мы рассматриваем ситуацию с разработкой нового покрытия для автодорог. Привычно в этом качестве видеть асфальт или бетон, это уже сложившийся шаблон, но используя первый метод *изменения объекта*, мы сразу понимаем, что нам необходимо заменить привычные материалы и не копаться в их разновидностях, хотя под заменой может предполагаться и дополнение объекта.

В случае *дополнения*, мы рассматриваем варианты изменения объекта мышления с помощью применения каких-то дополнительных слоев или новых добавок, как например резина из использованных шин, варианты дешевых, но стойких к истиранию пластмасс. Если у нас более широкие полномочия и экономические возможности и что немаловажно воображение, мы мо-

жем подумать о полной *замене* истираемого покрытия, это может быть принципиально новый вариант. На что мы его будем менять, это уже покажут наши творческие возможности: на пластмассу или постоянную воздушную подушку, а может быть даже на левитационное поле. Во всяком случае, у нас точно получится оригинальная идея.

Отличным примером является изобретение резины. После открытия Колумбом Америки, каучук, который добывали из сока гевеи, в Европе применялся исключительно при изготовлении ластиков для того, чтобы стирать написанное на бумаге. Даже когда Чарльз Макинтош нашел способ возвращения изделиям из каучука эластичности, дело шло достаточно туго. Водонепроницаемые плащи из пропитанной каучуком ткани имели спрос, но в жару они плавилась, а в холод становились твердыми как камень. Над проблемой долго бились, меняя технологии, пока не нашелся человек, который при нагреве добавил к каучуку серу, найдя так называемый процесс вулканизации. Теперь новый материал, который называли резиной, не терял эластичности в очень широком диапазоне температур, чем мы с удовольствием сейчас и пользуемся.

Способ *дополнения* часто применяют в бизнесе, например, в рекламе. Компания Alka-Seltzer, которая производит медпрепараты для устранения головной боли в том числе, как симптом похмелья, увеличила свои продажи, благодаря элементарному приему. В рекламном ролике добавили еще один элемент, в стакан с водой начали бросать не одну таблетку, а две – эффект не замедлил себя ждать, продажи возросли вдвое.

Этим методом широко пользуются генетики, все продукты ГМО – результат замены отдельных элементов генома. Примеры можно приводить бесконечно, но иногда аналогичного успеха добиваются не заменой или дополнением, а *исключением* одного или нескольких элементов.

Исключение

В случае с дорожным покрытием, если бы мы применили воздушную подушку или левитационное поле, то по сути мы бы вообще исключили истираемый элемент дороги. В новой идее дорога есть, а привычного дорожного покрытия нет. Транспортная функция реализуется, но совершенно оригинальным способом.

Для генерирования свежих идей можно рассматривать вариант исключения части объекта, а иногда и всего объекта размышлений. Казимир Малевич и его знаменитая картина – яркий пример применения метода исключения

еще на этапе рождения мысли. "Черный квадрат" – образец этого метода. На картине исключены любые элементы кроме цвета и формы полотна, но какой успех! Как видите, первоначальная абсурдность выдвинутых идей не имеет никакого значения. Нередки случаи, когда такие идеи дают предпосылки для результатов, которые становятся не просто приемлемыми, они становятся прорывными.

Импрессионисты тоже пользовались этим методом. Клод Моне в своей первой картине, которая дала не только начало, но и название всему художественному течению (она называлась "Впечатление", по-французски – Impression) исключил четкость линий. Он исключил точность передачи и оставил зрителю додумывать, дорисовывать в своем воображении, его картину. Смазанность очертаний силуэтов во время восхода солнца на море дала тот неповторимый шарм, которым так знаменит импрессионизм.

При решении технических проблем этот метод тоже часто применяют. Современные самолеты родились именно благодаря ему. Был исключен параметр движения крыльев, они уже не совершали маховые движения, как птицы, а только являлись плоскостями для создания аэродинамической подъемной силы.

Инверсия

С *инверсией* еще более интересно. *Инверсия* от латинского *inversio* – переворачивание. В логике этот термин применяется как переворачивание смысла, замены на противоположное, например, круг на квадрат, белое на черное. Художники кубисты или сюрреалисты яркие представители метода инверсии. Пабло Пикассо, как кубист, округлые человеческие формы представлял рубленными геометрическими фигурами, ну а Дали с другими сюрреалистами переворачивал вообще все с ног на голову, чего только стоят слоны на тонких и длинных ногах, хотя для всех нас ноги слонов должны быть толстыми и относительно короткими.

В различных алгоритмах решения задач, также часто применяется метод инверсии. Например, в Теории Ограничения Систем при рассмотрении Диаграмм Решения Конфликтов авторы рекомендуют полученные предположения заменить на противоположные. Инверсия такого рода провоцирует неожиданные решения, хотя на первый взгляд некоторые предположения выглядят совершенно абсурдными. Например, мы делаем предположение, что в описанной ситуации можем зарабатывать деньги, хотя в первоначальных предположениях это отрицается. Вдалбливая себе в голову саму возможность заработка, мы вдруг открываем, что она действительно имеется, только

раньше мы смотрели на ситуацию фокусируя внимание на совсем других аспектах.

Иногда инверсия становится выходом из казалось бы безвыходной ситуации. Маленькие липкие канцелярские листочки, которыми многие обклеивают свои рабочие столы или боковые панели мониторов компьютеров, сейчас применяют для напоминания каких-то задач, мероприятий, событий. А родились они случайно. Новый клей для склеивания бумаги оказался неудачным, он плохо скреплял листы, легко отклеивался. Его производители долго не отчаивались и превратили недостаток в достоинство, начали производить кубики слаболипких листочков напоминалок. Клей стал очень полезным, а его производство прибыльным.

Объединение

Объединение, этот метод также нередко применяется при генерировании новых идей. Когда пытались изобрести безопасное стекло для автомобилей, долго бились над этой проблемой. Первоначально не хватало сил выйти за границы привычной системы. Стекло долго пытались сделать как можно прочнее, но скорости увеличивались и вместе с ней сила удара. Прочность стекла увеличивалась, но вместе с ней и его стоимость, наконец поняли, что спорить с силами удара на скорости в сотни километров в час – пустое занятие. Была изменена система координат, целью стало не сохранение стекла в целости, а его безопасность. Но и теперь инертность мышления не давала нормального решения. Первоначально изобрели стекло, которое при ударе разлеталось на мелкие кусочки. Это было лучше, чем большие острые осколки способные травмировать и даже убить человека, но мелочь также была небезопасной. Только применив метод *объединения*, нашли отличное решение. Несколько слоев стекла проложили прозрачной пленкой. Теперь оно уже не разлеталось на осколки, а только трескалось, оставаясь на месте, исключив любую возможность травм от него.

Метод *объединения* отлично работает в искусстве, архитектуре. В дизайне даже стиль специальный придумали фьюжн от английского fusion – сплав. О стиле фьюжн говорят, когда соединяют вместе элементы, которые на первый взгляд несовместимы, соединение которых нелогично. В моде, женщины могут носить грубые тяжелые ботинки и легкое платье, а мужчины потертые джинсы с классическим пиджаком.

Музыка буквально пестрит сборными терминами – джаз-рок, кантри-рок, "ритм энд блюз" и многие другие. Сейчас вполне нормально, когда классическую академическую музыку исполняют в рок или поп манере, а рок музы-

канты выступают на концертах в сопровождении симфонического оркестра, но когда-то на этих ребят смотрели, как на чудаков.

Соединяя элементы, которые имеют разные, зачастую противоположные характеристики, мы можем получить потрясающие прорывные идеи. Металлокерамика, которая сегодня применяется в самых различных областях производства и медицины соединила в себе два элемента совершенно непохожих друг на друга. То же можно сказать о железобетоне, который буквально окружает нас со всех сторон. Слабость на растяжение недорогого бетона, но высокая его прочность на сжатие, дополнились высочайшей прочностью на растяжение у достаточно дорогой стали. Результат получился потрясающий, материал имеет универсальные характеристики при этом остался относительно недорогим, потому что в массиве бетонной конструкции сталь представлена только отдельными стержнями.

Все эти идеи родились благодаря методу *объединения*, хотя часто их авторы и не догадывались, что следуют ему. Человек, обладающий навыками *Результативного мышления*, сможет придумывать такие вещи сознательно, целенаправленно обращаясь к каждому отдельному методу.

Гиперболизация

Этот метод тоже широко применяется при генерации новых идей. В шестидесятых годах двадцатого века модной стала платформа, конечно не буровая и не железнодорожная, а платформа в туфлях, босоножках или сапогах. Не нужно слишком долго размышлять, чтобы понять, что в этом случае был применен метод гиперболизации, то есть преувеличение одного из элементов объекта размышления. До этого для того чтобы усилить визуальный эффект стройности, увеличить относительную длину ног, применяли в основном удлинение каблука, но затем дизайнеры разорвали шаблон и кроме каблука увеличили толщину подошвы. Результат налицо, этот прием применяют, особенно в женской обуви, до сих пор.

Метод *гиперболизации* в *Результативном мышлении*, хотя перевод с греческого звучит как преувеличение, совсем не означает, что элементы обязательно нужно увеличивать, уменьшение приводит к тем же результатам. Лилипуты у Джонатана Свифта в приключениях Гулливера, это тоже *гиперболизация*. Просто автор преувеличил маленький рост человечков. Сам Гулливер для привычной нам системы координат – человек нормального роста, а вот жители Лилипутии экстремально маленькие, что сразу же привлекает внимание.

Непропорциональное увеличение (уменьшение) всего объекта или одного, может быть нескольких элементов, радикально изменяет весь объект, придает ему новые характеристики. Но *гиперболизация* это не только геометрическое изменение элементов, любое непропорциональное выделение каких-то составляющих объекта мышления тоже *гиперболизация*. Женский макияж и красные носы у клоунов – это метод *гиперболизации*. Накрашивая губы помадой, нанося тени на веки и ресницы, женщины выделяют отдельные элементы своего лица и тем радикально изменяют свою внешность. Вроде бы мелочи, а как похорошела!

Яркие или наоборот темные пятна на картинах художников системно изменяют произведение. Луч солнца упавший на животных или тень, наполовину закрывшая лицо, подсознательно притягивают наше внимание и создают идею, новый характер художественного полотна. Таким способом художник увеличивает (гиперболизует) значимость этих элементов картины.

Гиперболизация, как метод многолика, но все её способы объединяет одно – *непропорциональность*. Элемент выделяется из объекта за счет *нелогичных* пропорций. Мультипликаторы рисуют фигурки живых существ с явно непропорциональными головами, женщины увеличивают длину ресниц или ног, также нарушая привычные пропорции. За счет этого создаются новые интересные образы, новые идеи и новые стандарты.

В политике этот метод применяется постоянно и с огромным успехом. Для того, чтобы привлечь внимание электората, например, в предвыборной компании, максимально усиливается акцент на каком-то из элементов. Великий Китай, Россия, Албания или Великое, а может быть Великий Зимбабве – это *гиперболизация*. Выделение одной или нескольких тем из развернутой программы и усиленное их педалирование – это метод *гиперболизации*.

Для того, чтобы создать новую политическую идею возвеличьте что-то, например страну, нацию или личность, или скажите, что вы будете всячески что-то уменьшать, например, коррупцию. Оба приема не пройдут незамеченными.

Гиперболизация окружает нас, надо только умело пользоваться этим методом. Причем она не так заметна, как кажется, часто специалисты, создавая новую идею, пытаются привлечь внимание, делают процесс настолько завуалированным, что большинство из нас его не замечают. Рекламисты, создающие видеоролики, например, вместо пива применяют шампунь, им важна гипертрофированная пена. В напитках, которые нужно охлаждать, кубики льда

заменяются особым образом обработанными кусочками стекла, в этом случае необходимо гиперболически выделить блестящую поверхность, отражающую лучи света. Конденсат на стенки бокалов наносится с помощью пульверизатора и маслянистой жидкостью, а не простой водой, капли должны быть четко очерчены и с блестящей поверхностью. Таких "тайных" приемов тысячи, зная этот метод, вы также сможете генерировать новые идеи, построенные на гиперболизации.

Почему он так успешен? В его основе лежит психологический эффект изоляции, его еще называют эффектом Рестрофф, впервые описанный в 1933 году гештальт-психологом фон Рестрофф. Объект, выделяющийся из ряда сходных однородных объектов, запоминается лучше других. Идея, созданная методом гиперболизации, тоже всегда претендует на яркость и запоминаемость.

Реорганизация

Еще один распространенный метод изменения объекта мышления – реорганизация. Конечно, он применяется в том случае, если объект имеет сложную структуру или хотя бы состоит из нескольких элементов. Вероятно, этот термин наиболее знаком менеджерам, бизнесменам, это их хлеб, но реорганизовывать можно и в искусстве, науке, технологиях. Я, конечно, не имею в виду создание каких-то оргструктур или их изменение.

Например, вы пишете натюрморт, что-то вас не устраивает, нет гармонии, нужна новая идея. Вы начинаете заниматься реорганизацией – по-другому ставите свет, выдвигаете на первый план другую группу предметов, меняете порядок их размещения. Под реорганизацией менеджеры подразумевают и замену, и исключение, и дополнение, и инверсию, мы же в этом методе рассматриваем реорганизацию, как способ изменения относительного положения элементов составляющих объект мышления. В нем применяются группирование элементов, изменение фокуса внимания передвижением на передний или задний план. Фокус внимания может изменяться с помощью перемещения элементов в центр или наоборот на периферию, куда-нибудь в угол.

Реорганизация не обязательно должна иметь визуальный характер, например, вы собираетесь объяснить со своим коллегой и размышляете об этом. У вас есть ряд аргументов, но изменяя порядок их предъявления, вы можете существенно изменить впечатление от своего спича. Огорошить его сразу самым главным аргументом или оставить его "на потом", когда он расслабитесь и потеряет бдительность? Может быть, вы будете излагать свои аргументы

группами по проблемным темам или подробно озвучите только один аргумент, а остальные всего лишь кратко упомянете.

Вдумчивый подход к построению вашего объяснения может дать совершенно иной результат, породить абсолютно новую идею общения и всё это только лишь благодаря порядку изложения и группировке аргументов.

Метод реорганизации в рождении бизнес идей просто бесценен. Например, именно благодаря ему Генри Форд стал выпускать сотни тысяч автомобилей по доступной цене. Его идея о выпуске большого количества дешевых автомобилей не давала ему покоя много лет, но только метод конвейера, то есть определенная последовательность выполнения операций сборки, дал ему возможность её осуществить. Возможно, он бы быстрее смог решить эту проблему, если бы целенаправленно искал решение именно в реорганизации. Это сейчас нам кажется очевидным, что гораздо выгоднее организовывать поточное производство, то есть задавать ритм конвейеру и люди будут вынуждены за ним поспевать, при этом они выполняют регулярно одну и ту же операцию, отработанную до автоматизма. В начале прошлого века попытки уменьшить затраты времени и материалов на единицу продукции велись по разным направлениям. Стимулировали рабочих финансами, устанавливали точное время для выполнения каждой операции, пытались вводить особые приемы кооперации между отдельными участками, всё тщетно. Только коренная реорганизация процесса, разрыв шаблона – "люди находятся на месте, а движется сам объект сборки" (это кстати элемент метода инверсии), позволили найти результативное решение.

Сегодня многие компании даже злоупотребляют этим методом проводя реорганизацию по поводу и без, но часто такие мероприятия помогают рождать новые идеи, тренды.

Ассоциации

Для рождения нестандартных идей часто помогают ассоциации. В нашем сознании это явление настолько разнообразно, что кажется невозможно построить какую-либо систему, которая бы позволила управлять этим процессом. Действительно, у каждого человека ассоциации с объектом мышления могут быть совершенно разные. У кого-то запах лука порождает мысли о бабушкиной кухне, а у кого-то об осах, потому что когда его однажды укусила оса, он как раз резал лук к шашлыку. Но для *Результативного мышления* систематизировать ассоциации можно и даже нужно. В этом случае мы не хотим дожидаться, когда на нас соизволит снизойти подсознательная ассоциация. Мы сами будем их генерировать.

Вспомним пример с кислым, желтым и круглым. Ведь на самом деле мы пытались вызвать у себя ассоциации связанные с этими характеристиками. Делали мы это бессистемно, хаотично. "Рылись" в своих запасах шаблонов, вспоминали, что еще может иметь такие же характеристики.

Способ Подобия или Схожести

Давайте попробуем это же проделать с помощью методов *Результативного мышления*. Для начала постараемся выделить отдельные виды ассоциаций. Например, в нашем сознании очень часто возникают мысли вызванные подобием или сходством объекта мышления с каким-то предметом, явлением или ситуацией. Именно поэтому у нас на слово кислый сразу рождается – лимон.

А какие ассоциации подобия у нас вызовет слово желтый? Солнце, первое что приходит на ум, дальше всплывает, например, банан или яблоко. Это конечно самые простые, первичные ассоциации и в них мы, если быть точными, еще не используем метод подобия, мы просто находим предметы, которые не подобны кислому или желтому, а в прямом смысле этих слов кислые и желтые, это способ *Соответствия*. Названные объекты не похожи, а натурально имеют означенные характеристики.

Этот способ самый простой, но и наименее эффективный. Новую идею от перечисления предметов, которые напрямую соответствуют объекту мышления, вы вряд ли получите. В этом способе еще нет настоящей креативности, а пока еще только чистая механика, поэтому мы попытаемся найти именно *похожие* элементы, а не точно соответствующие.

Если бы нам был известен *метод ассоциаций* и в частности способ *похожести* или *подобия*, то мы задавали бы себе вопросы такого рода: "Желтый, но не цвет?" Или: "Кислый, но не вкус?" Мы пытаемся найти ответ среди тех объектов, которые сами не имеют означенных характеристик, но могут чем-то напоминать о них. Вот тогда у нас и возникают китайцы, которые фактически не очень то и желтые, но их расу иногда, может быть не совсем уважительно, называют желтой. У них почем-то плохое настроение и от этого "кислые" лица. На той же основе появляются и малоинтеллектуальные, а грубо говоря, тупые индивидуумы, потому что они круглые, но не в смысле геометрии, а круглые дураки в смысле способности мыслить.

Еще проще применять способ *подобия или сходства*, если объектом мышления являются предметы, а не характеристики или ситуации. Сложностью в данном случае может быть определение, на чем вы будете фокусироваться при генерировании схожих объектов. Зацикливаться, например, только на

геометрии (лампа – груша), наверное, не очень эффективно. Подобие может быть звуковым: "Ревет как бык", по запаху, по другим видам человеческих восприятий (вкус, тактильные ощущения), но самые интересные примеры подобия – смысловые.

В каждый объект мышления вложен какой-то смысл, иначе он бы не был таким объектом. Например, качающаяся походка моряка или офицерская выправка, которые даже с годами не проходят. У моряка такая походка вырабатывается, как компенсация частой качки, то есть он вынужден в море постоянно балансировать, чтобы не упасть. Отсюда и ассоциации: компенсатор, балансир, маятник.

У офицера обратная ситуация, он не качается, а всегда держится подчеркнуто прямо, с ровной спиной и поднятым подбородком. О таких в шутку говорят: "Лом проглотил". Характерная особенность лома – прямота и негибамость, такие же есть и у офицера.

Сейчас мы рассматриваем наиболее простые и распространенные примеры, но в решении, например, сложных бизнес задач применяются точно такие же способы. К сожалению, очень многие компании пытаются найти свой вектор развития в компаниях одинаковой с ними направленности, но которые уже имеют желаемый успех. Обычно это не очень помогает потому, что перспективнее учиться на ошибках своих конкурентов, чем на их достижениях, история неуспеха часто более поучительна, чем истории успехов.

Показателен пример попыток найти оптимальное бронирование для бомбардировщиков в период Второй мировой войны в военно-воздушных силах США. Потери во время бомбардировок Германии были колоссальными, соответственно конструкторам поставили задачу максимально укрепить защиту самолетов. Но если на аэроплан нацепить всю броню, которая его точно защитит от вражеских зенитных батарей, то он просто не взлетит. Значит, бронировать нужно выборочно, но какие части конкретно? Конструкторы были в отчаянии! Они многократно изучали бомбардировщики, вернувшиеся из самых страшных переделок. Считали количество полученных пробоин в различных частях самолетов, дополнительно бронировали те места, где их было больше, но эффекта не было, потери не уменьшались. Пока не нашелся один, очень не похожий на других конструктор и разорвал шаблон.

Он сказал, что изучать самолеты, которые добрались до аэродрома – пустое занятие, а тем более изучать в каких местах они больше получили пробоин. Раз они долетели, значит, у них проблем нет! Изучать надо те самолеты,

ты, которые не добрались до аэродрома. Исследовать то, что явилось причиной аварии, в какое именно место угодил снаряд, который сбил самолет? Дело наконец-то сдвинулось с мертвой точки, защита бомбардировщиков стала на порядок эффективнее, потому что усилили защиту наиболее уязвимых мест. Рассматривая последний случай, мы плавно подошли к другому способу ассоциаций *Контраста или Противоположности*.

Способ Контраста и Противоположности

Это способ для смелых и отчаянных. Не всегда легко принять идею, которая абсолютно противоположна общепринятым шаблонам. Но именно этот способ не один раз давал решения, которые изменили мир.

Его суть состоит в том, чтобы попытаться снять с себя оковы довлеющей системы и начать искать решение там, где его казалось, быть не может. Он часто применялся в военной практике. Люди старшего поколения помнят обязательно, а младшего может быть слышали, эпизод из знаменитого фильма "Чапаев". На позиции красных наступают белогвардейцы полковника Каппеля. Обычно в атаку бегут, кричат, в это время еще и стреляют, но капелевцы идут молча, спокойно и размеренно, слышен только бой барабанов, а командир еще и сигареткой демонстративно попыхивает. Это было названо психической атакой. В фильме она захлебнулась, но в действительности такие атаки часто имели успех, особенно когда им противостояли неопытные, необстрелянные красные отряды.

Противоположный подход – не кричат, а атакуют молча, не бегут, а идут спокойно, как на параде. Идея кажется абсурдной, чем быстрее ты атакуешь, чем громче устрашающие крики, тем больше шансов на победу! Но эффект уверенности в победе, которую излучают молчащие шеренги, спокойствие имеют такой устрашающий результат, что не всякая артподготовка может с ним сравниться.

Самые креативные менеджеры в бизнесе часто применяют способ *контраста или противоположности*. Например, в Соединенных штатах у компании Starbucks появился конкурент – Seattle's best. Эта сеть кофеен позиционировала себя, как полную противоположность Starbucks. Они старались все делать наоборот: нетакие цвета в интерьере, нетакой кофе, нетакие музыка и мебель, всё по-другому. Starbucks не стали долго с ними сражаться и просто выкупили эту сеть. Но не в этом была главная идея, они не стали уничтожать кофейни Seattle's best или делать ребрендинг, нет! Они продолжили политику оппозиции, обостряя конкуренцию между двумя брендами. В результате у клиентов всё-таки остался выбор. Те, кто не изменил Starbucks, продолжали

ходить сюда же и несли деньги в кассу. Те, кому категорически не нравился Starbucks, ходили в Seattle's best, куда тоже приносили деньги и что интересно, фактически в ту же кассу, что и клиенты Starbucks. В результате этой акции Starbucks захватил часть клиентов, которых при использовании похожих брендов и тем более одного, никогда бы не получил. Маркетинг, построенный по методу *контраста и противоположности*, дает иногда потрясающие результаты.

Способ контраста постоянно применяют все писатели, драматурги и конечно поэты.

Они сошлись: волна и камень,
Стихи и проза, лед и пламень
Не столь различны меж собой.
Сперва взаимной разнотой
Они друг другу были скучны;

Контраст Онегина и Ленского у Пушкина, что может быть ярче? Добро и зло, любовь и ненависть, как же без них. Генерируя новые идеи, всегда нужно помнить об этом способе. Контрастность – одна из наиболее часто встречающихся характеристик прорывных идей. Причем контрастность не визуальная, а другого рода: психологическая, ситуативная, смысловая, она сплошь и рядом встречается в различных сферах жизни тогда, когда рождается что-то новое, свежее.

Вызывающее поведение, вызывающая одежда – признаки авангардного искусства. Каких-нибудь семьдесят лет назад типовой вид артиста-мужчины представлялся только так: в строгом костюме, белой рубашке и галстук, желательна бабочка. Первым представителям рок-н-ролла не хотелось сливаться с уже известными музыкантами. Их музыка хоть и имела предпосылки рождения из музыки предыдущих периодов, например, джаза, но резко контрастировала с музыкой академической. Способ контраста дал возможность родиться многим направлениям в искусстве.

Мода, тут уж сам Бог велел. Современные "рваные и потертые" джинсы это все из "той же оперы". Сейчас в них ходят даже в театры и рестораны, но рождалась эта культура в глубинах стиля жизни хиппи на контрасте со строгими костюмами шестидесятых-семидесятых годов двадцатого века.

Удивление, вот что обычно вызывают идеи, полученные при ассоциациях способом контраста или противоположности. Но мы же помним, что многое, что сегодня вызывает удивление, завтра становится нормой. Некоторые яв-

ления имеют даже циклический характер. Длинные волосы у мужчин долгое время, особенно в Советском Союзе, вызывали негативное отношение. Руководство учебных заведений, армейские начальники пытались всех парней постричь коротко. Один из таких деятелей однажды сказал мне, что носить длинные волосы парню некультурно, это не соответствует моральному облику комсомольца (для молодого поколения поясню – коммунистической молодежи). В его сознании была четко прорисована определенная система координат. На моё возражение, что Маркс и Энгельс, наши идеологические вожди, тоже имели длинноволосые прически, этот скользкий тип ответил, что надо брать пример с Ленина. У этого вождя действительно прическа была короткая. Стараясь гнуть свою линию, я вроде бы согласился: "Хорошо буду брать пример с Ильича – подстригусь... и отпущу бороду". Последние слова вызвали в сознании партийного активиста когнитивный диссонанс. К бороде, на лице молодого человека в коммунистическом СССР, относились с подозрением, а в советской армии солдату бороду вообще носить не полагалось. В этой системе координат борода была напрямую связана с образом священнослужителя, а всем коммунистам предписывалось быть атеистами. На аргумент про бородку Ленина, партийный деятель потерял дар речи, замахал на меня руками и поспешно скрылся.

Длинные волосы группы Beatles (не такие уж, правда, они были длинные) в своё время сделали настоящую революцию в головах молодежи. Контраст с прическами пятидесятых годов был велик и это привлекало внимание, порождало подражание, давало возможность выразить протест. Длинные волосы и бороды сначала были нормой, потом стали нарушением нормы, а затем снова стали нормой. Но суть генерации этих революционных идей, как за длинные волосы и бороды, так и против них, в ассоциациях способом *контраста и противоположности*.

Причинно-следственные связи

Один из распространенных способов метода ассоциаций это переход по следствию. Новая идея является следствием первичного объекта размышления или, если рассматривать в противоположном направлении, объект является причиной новой идеи. В написании стихотворений поэты часто используют пары например: пар – вода, вода – снег, удар – звон, страх – седина. Но высший пилотаж это причинно-следственные связи неочевидные. Такие ассоциации бывают строго индивидуальными, часто странными.

В технологиях и науке ассоциации, построенные на таком принципе, весьма распространены. Развивая идею, человек вспоминает о первопричине процесса и таким образом продвигается дальше.

Причинно-следственные связи часто применяются при ассоциативном мышлении в применении к процессам запоминания. Чтобы запомнить большие массивы информации наиболее просто составлять ассоциативные комбинации по следствиям.

Обобщение и подчинение.

В процессах запоминания также часто применяются способы обобщения и подчинения. В этом случае для объекта мышления ищут нечто общее с другими объектами. Для генерации новых идей так же могут быть полезны способы, когда мы приходим к новой мысли, идя по пути обобщения: велосипед – автомобиль – транспортное средство – механизм. Из велосипеда у нас получился механизм и действуя способом подчинения мы возвращаемся: механизм – часы – сложность. Пользуясь этими простыми способами мы "соорудили" из велосипеда понятие сложности, что в свою очередь может стать предпосылкой для идеи создания сложного велосипеда, вкладывая в понятие "сложность" нечто связанное с движением на двух колесах.

Эти способы могут быть очень полезными в тех случаях, когда цель определена, как весьма общая идея, когда простор для фантазии почти ничем не ограничен. Но не нужно думать, что в бизнес-процессах они не применимы, это совсем не так. Переходя по ступеням подчиненности или обобщения вниз или вверх можно прийти к совершенно неожиданным, но очень полезным результатам.

Часть и целое

В бизнес-процессах очень полезным может быть также способ *Часть и Целое*. Размышление над объектом с точки зрения его включения в нечто организационно большее, например, рабочее звено – бригада – участок, может принести другой фокус внимания, другие чувственные ощущения, а с ним вместе и совершенно иную точку зрения. Этот способ созвучен с обобщением и подчинением, но иногда существенно отличается, когда элемент является частью целого, но о подчинении говорить сложно или вообще неуместно. Например, планеты и Солнечная система, секунды, минуты, часы и сутки. Ассоциативный переход по этой линии естественен и дает качественно новые ощущения. Сутки и секунда это конечно мера времени и в первом и во втором случае, но отношение к этим элементам мышления очень разное. Чувства, которые возникают у вас при этом, могут привести вас к удивительным идеям.

Дополнение

Способов ассоциаций достаточно много, завершая рассмотрение этого метода, рассмотрим всего лишь еще один. "Чего в супе не хватает"? – фраза из сатирического монолога Геннадия Хазанова о кулинарном техникуме. Чем можно дополнить объект мышления? Ассоциации на эту тему могут быть очень интересными. Студент кулинарного техникума ответил на вопрос преподавателя своеобразно: "Хлеба". Именно этим вызвал в зале смех, то есть неожиданная ассоциация привлекла внимание, была оригинальной.

Дополнение объекта мышления не обязательно должно соответствовать ему по смыслу, цвету, конфигурации, скорее наоборот. Оригинальность рождается в отсутствии банальности. Американских автомобильных дизайнеров пятидесятых годов двадцатого века, которые приставили крылья к своим концептам, вряд ли можно назвать тривиальными, до них этого не делал никто. Такое дополнение вызвало страшный ажиотаж среди покупателей. Многие правда кривились, другие сомневались, третьи восторгались, но безразличных не было. Это решение породило колоссальный коммерческий успех и в дальнейшем подражание по всему миру.

Иногда само дополнение выглядит достаточно банальным, как явление или предмет, но в комплексе придает объекту ту оригинальность, которая привлекает внимание и делает идею свежей, прорывной. Например, котелок и тросточка Чарли Чаплина. Без них образ хитрого бродяги и растяпы вряд ли был бы таким же запоминающимся, однако в самих котелке и тросточке в начале двадцатого века не было ничего оригинального. Оригинальность прослеживается уже в упоминаемом нами способе *контраста*. Герой Чаплина – бродяга, но носит франтоватый котелок, больше подходящий банковскому клерку, а в руке у него тросточка, как у почтенного, состоятельного джентльмена. Одежда и стиль жизни героя фильмов Чаплина находятся в противоречии и это противоречие возникло при дополнении объекта мышления, родился новый образ.

На последнем примере мы показали еще один аспект метода ассоциаций – комплексность. У Чаплина дополнение усиливалось контрастом. Один способ дополняется другим или даже несколькими. "Многослойность" ассоциаций дает прекрасный результат.

Аналогии

Ассоциации – очень результативный метод генерации новых идей. Похожим на него есть метод *Аналогий*. Уильям Гордон создатель метода Синектики, о котором мы поговорим ниже, разделил аналогии на четыре категории.

Прямые аналогии

Это аналогии, которые существуют в реальном мире, например, крыло орла и крыло самолета, зеркало и гладь озера в штиль. Поговаривают, например, что идея конвейерного производства пришла в голову Генри Форда, когда он посетил бойню. На ней туши животных подвешивались на крюках и перемещались от мясника к мяснику по монорельсу, прикрепленному к потолку. Каждый мясник вырезал из туши только тот кусок, который ему было поручено – прямая аналогия с конвейерной сборкой автомобилей.

Субъективные аналогии

Это аналогии личного характера, в некоторых источниках их называют телесными. Человек пытается найти аналогии в форме, конструкции, движениях собственного тела с какими-то внешними процессами. Например, что бы вы испытывали, если бы были осветительным столбом или мостом через реку? Какие ощущения были бы у вас, если бы ваши руки вращались так, как лопасти подъемного винта вертолета? Возможно таким образом, когда-то был придуман для самолета воздушный винт с изменяемым шагом.

Символические аналогии

Это аналогии метафор и сравнений, то есть они не прямые, а рождаются на уровне символов. Метла – дельта реки, взрыв – одуванчик, солнечный луч – золото. Благодаря таким аналогиям были написаны миллионы строк стихов, сотворены тысячи полотен художников, принято множество решений в бизнесе. Например, когда создавалась компьютерная система Windows, именно метафора, сравнение значков на мониторе с окнами, дала название великому изобретению человечества. Несомненно, символическое название сыграло не последнюю роль в коммерческом успехе Билла Гейтса. Когда появляются такие символы, наше подсознание сигнализирует нам: "Обрати внимание, это интересно". Ведь у названия Windows множество позитивных подтекстов. Приобщаясь к этой системе, вы открываете окно в неизведанное, через него к вам попадает свет интеллекта, свет разума... продолжать можно очень долго.

Фантастические аналогии

Это аналогии, в отличие от прямых, не могут быть реальными. Мы представляем объект мышления таким, каким он в реальной жизни быть не может, во всяком случае, пока. Допустим, мы представляем аналог песка, но с нереальными характеристиками, например, песок который после его использования исчезает.

Для очистки металлических поверхностей от коррозии применяют метод пескоструирования, то есть песок вместе с воздухом под большим давлением направляют на загрязненные поверхности. Метод весьма эффективен, но после очистки твердые частицы песка остаются в щелях деталей и часто их очень тяжело оттуда удалить. Иногда для этого требуется больше времени, чем на саму очистку. Нужно представить такой аналог песка, который с одной стороны достаточно тверд, чтобы очищать поверхности, но после этого теряет свою твердость и исчезает. Решение было найдено, вместо песка применили сухой лед, который на момент очистки обладал достаточной твердостью, но спустя некоторое время просто таял.

Проблемы применения методов свободной генерации мыслей

Даже если просто прочесть список методов перечисленных мною выше, то можно растеряться. Как это всё применять, как не запутаться в этих дебрях, как получить качественный результат? Для принятия тактических решений, особенно когда времени совсем мало, всё крайне просто – применять надо тот метод, который первым пришел вам на ум. В процессе обучения вы всё равно поймете, что какой-то из методов вам нравится больше и для вашего типа мышления он более подходящий, ним вы и будете чаще всего пользоваться.

Но если речь идет о принятии стратегических решений, когда вы намеренно выделяете достаточное количество времени для генерации идей, тут без стандартов, алгоритмов обойтись невозможно. Этим алгоритмов должно быть много, не меньше, чем типов задач. Понятно, что трудно или даже невозможно придумать один и тот же алгоритм для решения технической задачи и задачи написания художественного полотна.

Не надо сразу меня осуждать, утверждая, что в последнем случае никакие алгоритмы не помогут, а нужно вдохновение, нужен полет, свободная фантазия. Не буду отрицать, что все перечисленные факторы очень сильно помогут в решении задачи, но что делать, если задача поставлена, а вдохновение так и не приходит? Как запустить этот механизм, как разогнать своё воображение?

Есть очень простой алгоритм, ним пользовались многие известнейшие писатели, например, Рэй Бредбери и даже Николай Васильевич Гоголь. Этот алгоритм называется фрирайтинг от английского free writing – свободное написание или свободное письмо. Человек садится за компьютер или берет лист чистой бумаги и в течение фиксированного времени, обычно 10-20 минут, записывает любые, даже не связанные с обозначенной темой, идеи, отдель-

ные слова, ассоциации, метафоры, короче все, что приходит ему в голову. Важно писать, не останавливаясь, не задумываясь о грамматике, стиле, почерке, глупостях, которые выскакивают на мониторе. Никакой редакции, никаких ограничений! Из написанного таким образом, всегда можно вытащить ценную идею, которая даст вам возможность продвигаться дальше. Но самое важное в этом процессе то, что вы во время фрирайтинга разгоняете своё воображение, растормаживаете его. Слова, которые находились у вас в подсознании, они ведь пребывали там не просто так, у их появления были предпосылки, эти слова обретают смысл, начинают формулироваться, как понятия. То есть идея уже дремала где-то в дебрях ваших нейронных связей, вам только нужно было каким-то образом до неё добраться. Вспоминая о нашем мыслительном театре, у вас в зале всегда есть нужный вам зритель, нужно только его разбудить и вывести на сцену.

Механистичность алгоритмов мышления, таковой выглядит только на первый взгляд. На самом деле для человеческого сознания очень важно дать толчок творческому мышлению. Начиная размышлять системно, "по пунктам", мы незаметно для себя переходим к мышлению эвристическому, основанному на неосознанных процессах, фрирайтинг – яркий этому пример. Наш внутренний режиссер начинает шевелить зрителей, что-то вроде: " Я не вижу ваших рук". Он идет в зал и расталкивает тех, кто задремал, кому не интересно, что происходит на сцене. Зрители начинают вставать и режиссеру легче выбрать из них тех, кто скоро станет главным действующим лицом в новой пьесе.

ТРИЗ

Прекрасные алгоритмы мышления в рамках своей теории – ТРИЗ (Теория Решения Изобретательских Задач) создал еще в сороковых годах прошлого столетия советский инженер Генрих Альтшуллер. Он так и называется АРИЗ (Алгоритм Решения Изобретательских Задач). Эффект от его применения иногда бывает просто сногсшибательным и в прямом, и переносном смысле. В начале девяностых годов, когда АРИЗ приобрел вид компьютерной программы, одна дама, известный изобретатель, решила ним воспользоваться. К этому моменту она более пяти лет билась над решением сложной технической проблемы, но все было безуспешно. После *двух* часов работы с АРИЗ решение было найдено. Женщина была этим просто поражена. Представьте себе пять лет упорного труда, все безрезультатно и вдруг всего лишь два часа... её хватил удар, натуральный сердечный приступ, пришлось вызывать Скорую помощь.

АРИЗ это пошаговая инструкция мыслительных действий. Несколько выше мы рассуждали о возможной громоздкости семи этапов Системы Результативного Мышления, так вот у Альтшуллера в алгоритмах ТРИЗ этих шагов более 80 (восемьдесят), тем не менее, сегодня службы, которые работают по системе ТРИЗ или похожей на неё, есть практически в каждой крупной технической компании Европы и США. Конечно АРИЗ алгоритм специфический, он всё-таки предназначен для решения именно технических проблем, хотя последователи Альтшуллера создали ТРТЛ (Теорию Развития Творческой Личности) и в её рамках применяется похожий алгоритм для нетехнических целей.

Списки контрольных вопросов

Действенными алгоритмами генерации идей можно назвать списки контрольных вопросов или проверочные списки. Наиболее известными являются списки Осборна и Эйлоарта. Оба этих списка также в предназначены для решения технических, изобретательских проблем.

Вот список Осборна:

1. Какое новое применение техническому объекту Вы можете предложить? Возможны ли новые способы применения? Как модифицировать известные способы применения?
2. Возможно ли решение изобретательской задачи путем приспособления, упрощения, сокращения? Что напоминает Вам данный технический объект? Вызывает ли аналогия новую идею? Имеются ли в прошлом аналогичные проблемные ситуации, которые можно использовать? Что можно копировать? Какой технический объект нужно опережать?
3. Какие модификации технического объекта возможны? Возможна ли модификация путем вращения, изгиба, скручивания, поворота? Какие изменения, назначения, функции, цвета, движения, запаха, формы, очертаний возможны? Другие возможные изменения?
4. Что можно увеличить в техническом объекте? Что можно присоединить? Возможно ли увеличение времени службы, воздействия? Увеличить частоту? размеры? прочность? Повысить качество? Присоединить новый ингредиент?

Дублировать?

Возможна ли мультипликация рабочих органов, позиций или других элементов?

Возможно ли преувеличение, гиперболизация элементов или всего объекта?

5. Что можно в техническом объекте уменьшить?

Что можно заменить?

Можно ли что-нибудь уплотнить, сжать, сгустить, конденсировать, применить способ миниатюризации? укоротить, сузить? отделить? раздробить? преумножить?

6. Что можно в техническом объекте заменить?

Что и сколько можно заменить и чем?

Другой ингредиент?

Другой материал?

Другой процесс?

Другой источник энергии?

Другое расположение?

Другой цвет/ звук, освещение?

7. Что можно преобразовать в техническом объекте?

Какие компоненты можно взаимно заменить?

Изменить модель?

Изменить разбивку, разметку, планировку?

Изменить последовательность операций?

Транспонировать причину и эффект?

Изменить скорость или темп?

Изменить режим?

8. Что можно в техническом объекте перевернуть наоборот?

Транспонировать положительное и отрицательное ?

Нельзя ли поменять местами противоположно размещенные элементы?

Повернуть их задом наперед?

Перевернуть низом вверх?

Обменять местами?

Поменять ролями?

Перевернуть зажимы?

9. Какие новые комбинации элементов технического объекта возможны?

Можно ли создать смесь, сплав, новый ассортимент, гарнитур?

Комбинировать секции, узлы, блоки, агрегаты?

Комбинировать цели?

Комбинировать привлекательные признаки?

Комбинировать идеи?

Список Эйлоарта имеет много общего со списком Осборна:

1. Перечислить все качества и определения предлагаемого изобретения, изменить их.
2. Сформулировать задачи ясно. Попробовать новые формулировки. Определить второстепенные и аналогичные задачи. Выделить главные.
3. Перечислить недостатки имеющихся решений, их основные принципы, новые предложения.
4. Набросать фантастические, биологические, экономические, молекулярные и другие аналоги.
5. Построить математическую, гидравлическую, механическую и другие модели (модели точнее выражают идею, чем аналоги).
6. Попробовать различные виды материалов, состояния веществ, эффекты, виды энергии: газ, жидкость, твердое тело, гель, пену, пасту и др.; теплоту, магнитную энергию, электрическую энергию, свет, силу удара и т. д.; различные длины волн, поверхностные свойства и т. п.; переходные состояния - замерзание, конденсация, переход через точку Кюри и т. д.; эффекты Джоуля-Томсона, Фарадея и др.
7. Установить варианты, зависимости, возможные связи, логические совпадения.
8. Узнать мнение некоторых совершенно неосведомленных в данном деле людей.
9. Устроить сумбурное групповое обсуждение, выслушивая все рассуждения и каждую идею без критики.
10. Попробовать "собственные" (личные) решения: хитрое, всеобъемлющее, расточительное, сложное.
11. Спать с проблемой, идти на работу, гулять, принимать душ, ехать, пить, есть, играть, играть в теннис-все с ней.
12. Бродить среди стимулирующей обстановки (выставки, технические музеи, магазин для технического творчества), просматривать журналы.
13. Набросать таблицу цен, величин, перемещений, типов материалов и т. д., разных решений проблемы или разных ее частей, искать проблемы в решениях или новые комбинации.
14. Определить идеальное решение, разрабатывать возможные.
15. Видоизменить решение проблемы с точки зрения (скорее или медленнее) размеров, вязкости и т. п.
16. В воображении залезть внутрь механизма.
17. Определить альтернативные проблемы и системы, которые изымают определенное звено из цепи и таким образом создают нечто совершенно иное, уводя в сторону от нужного решения.

18. Чья это проблема? Почему его?
19. Кто придумал это первый? История вопроса. Какие ложные толкования этой проблемы имели место?
20. Кто еще решал эту проблему? Чего он добился?
21. Определить общепринятые граничные условия и причины их установления.

Рассматривая эти списки, мы заметили, что их цель не только генерировать свободные мысли, это инструкция по достижению результата, в данном случае технического.

Метод SCAMPER

Более универсальным представляют метод SCAMPER, его можно применять не только в технической, но и в других сферах. Название метода представляет собой аббревиатуру, составленную из слов, которые отражают порядок и суть действий.

S – Substitute – заменить что-то, например, компоненты, материалы, людей

C – Combine – Комбинировать с другими функциями, приборами.

A – Adapt – Добавить что-то, новые элементы, функции.

M – Modify – Модифицировать, изменить размер, форму, цвет и т.п.

P – Put – Применить для чего-то другого, в другой отрасли.

E – Eliminate – Удалить части, упростить до главного

R – Reverse – Поменять местами, перевернуть, найти применение в чем-то противоположном.

Обычно в SCAMPER к порядку действий прикладываются вопросы, которые помогают практически применить эту схему. Например, **МОДИФИЦИРОВАТЬ** – Что может быть модифицировано? Что может быть преувеличено или развито? Что можно сделать выше, сильнее, больше? и т.д.

Внимательно присмотревшись, мы найдем, что во всех представленных списках вопросов применяется много тех же приёмов, что и рассматриваемые нами выше. "Что может быть преувеличено и развито?" – метод гиперболлизации. "Кто придумал это первый? История вопроса" – это самые настоящие предпосылки. "Набросать фантастические, биологические, экономические, молекулярные и другие аналоги" – фантастические и прямые аналогии. "Что можно в техническом объекте заменить?" – метод замены объекта мышления.

Много приемов, но не все, нами перечисленные, так что простора для творчества в создании и усовершенствовании списков проверочных вопро-

сов осталось еще очень много. Такими списками умело пользуются технологи, бизнесмены, маркетологи. Сферу применения списков контрольных вопросов можно и нужно расширять, хотя их применение ограничено стандартностью проблем. Разрабатывать на каждый отдельный случай специальный список нерентабельно, поэтому приходится стремиться к их универсализации.

Создавать собственные стандартные списки проверочных вопросов – один из очень действенных подходов в творческой работе. Это конечно непросто, особенно если пойти по супертщательному пути Генриха Альтшуллера и создать список проверочных вопросов пунктов на сто. Подход Альтшуллера с одной стороны затягивает процесс, но именно он может дать единственное приемлемое решение задачи.

Фрейминг или фокусы языка

Для генерации свободных мыслей этот метод может оказаться необычным, но точно интересным. В нейролингвистическом программировании существует специальный термин "фрейминг" от английского frame – рамка. Фрейм – это тот контекст, те рамки, тот угол зрения, под которым мы рассматриваем любую ситуацию или предмет. Эти рамки оказывают решающее влияние на то, как мы интерпретируем объект, какие чувства у нас при этом возникают, как мы расставляем акценты. Что наиболее важно, фреймы влияют на то, как мы будем действовать в сложившейся ситуации.

Умение варьировать эти рамки, смотреть на вещи с разных сторон, позволяет находить пути создания новых идей. Анализ фреймов позволяет делать правильные выводы из прожитых ситуаций, а если ситуация только прогнозируется, выработать точную программу будущих действий, которые приведут к нужным результатам и вызовут приемлемые чувства. Основная функция применения фрейминга – научиться переключать внимание с ошибки на правильное решение, с проблемы на нужный результат, с восприятия в виде невозможности на возможные варианты.

Мы устанавливаем новые психологические рамки события, раздвигаем их или наоборот сужаем. Мы изменяем контекст, в котором рассматривается ситуация, а из-за этого изменяется восприятие её содержания, что позволяет нам не только понять первоначальную ситуацию, но при необходимости и повлиять на её изменение.

В этом методе ключевую роль играет язык, как лингвистическое понятие. В методе фрейминга мы работаем с языковыми схемами. Мы их создаем, изменяем, подчиняем определенным целям. Через них мы влияем на своё сознание и сознание других людей.

Часто употребляют термин "Рефрейминг", он уместен, когда мы радикально изменяем контекст ситуации. За счет изменения рамок (рефрейминг)

мы должны изменить смысл ситуации, то есть все имеющее отношение к ней, должны изменить своё восприятие этого явления.

Приемов рефрейминга достаточно много. В бизнесе: в продажах или переговорах, часто применяют изменение рамок за счет альтернативных вопросов, но такие фокусы языка применяют и повседневной жизни. Классический пример – эпизод из кинофильма "Подкидыш", запомнившийся не только фразой "Муля, не нервируй меня", но и риторическим вопросом: "Девочка, что ты хочешь – на дачу или чтобы тебе голову оторвали"? Поездка на дачу сразу приобретает неоспоримые преимущества.

Рефрейминг достаточно легко совершить с помощью слова "зато". Продавец в автосалоне убеждает потенциального покупателя: "Дорого? Зато вы будете в нем выглядеть, как президент корпорации!"

Собственно продавец произвел смену рамок за счет показа другой "стороны медали" Высокая цена – это цена престижная, она подтверждает качество товара. Низкая цена – возможность избежать морального старения, не жалко будет поменять, когда выйдет новая модель.

Рефрейминг можно произвести с помощью применения похожего слова, которое имеет одинаковый смысл, но воспринимается по-другому. "Он был отличником? Да, зубрилой." Уверен, что симпатии к этому персонажу у вас поубавилось.

В принципе добротный автомобиль, обладающий массой отличных качеств, при сравнении его с Феррари, Роллс-Ройсом или Бентли будет выглядеть убого. Это еще один способ рефрейминга.

Роберт Дилтс в своей книге "Фокусы языка" описывает целых 14 (четырнадцать) различных вариантов изменения фокуса рассмотрения одной и той же ситуации, создания нацеленной лингвистической схемы. Чтобы не вдаваться в описание каждого из 14 рефреймингов, рассмотрим их на примере.

Распространенная ситуация, например, клиент предъявляет претензии по поводу несвоевременного выполнения заказа. Его точка зрения на ситуацию: "Вы задержали выполнение заказа на целую неделю, это просто недопустимо!" Позиция сформулирована, как убеждение. Наша задача с помощью рефрейминга изменить фокус восприятия и попытаться выйти из ситуации с достоинством.

1. *Переопределение*: замена одного слова используемого в формулировке убеждения новым, с другим подтекстом, например, эвфемизмом. Заменяем слово, которое нам не нравится, которое несет в себе, с нашей точки зрения, главный негатив, на слово в данном контексте более позитивное.

"Мы приносим свои извинения, мы действительно задержали выполнения заказа несколько дней, и это было сделано исключительно с целью соблюсти высокое качество нашего продукта."

Мы заменили слово "неделя" словом "день", которое психологически воспринимается менее весомым. Такие "мелочи" для нашего подсознания очень важны, особенно если вы эту подмену во время разговора сделаете пару раз, хотя "несколько дней" конечно, могут быть и недель.

2. *Аналогия*: замена фразы убеждения на другую, которая похожа на первоначальную, но существенно изменяет смысл исходного суждения.

"Конечно, задержка вероятно имела место, но обвинять нас в этом это то же, что и обвинить лучшего друга, который не успел к началу празднования вашего дня рождения, потому что выбирал для вас самый лучший подарок. Мы, выполняя Ваш заказ, хотели Вам сделать приятное, как ваши друзья. "

Мы согласились с фактом задержки, но попытались изменить саму суть убеждения: " Мы старались сделать всё как можно лучше, как для друзей, но так уж получилось..."

3. *Намерение*: переключение внимания на задачу или намерение, скрытую за убеждением. Клиент пришел к вам с явным намерением выразить претензию, получить компенсацию, наказать вас. Нам нужно, чтобы утверждение клиента выглядело не как претензия, а например, как его внимание к нашему предприятию. Внимание можно трактовать, как отношение позитивное, а не как агрессию.

" Мы Вам очень благодарны и очень ценим Ваше внимание к работе нашего предприятия. Гарантируем, что в дальнейшем мы всегда будем оказывать Вам такое же внимание, как и Вы нам."

Любую претензию можно интерпретировать, как внимание к работе предприятия, хотя эта задача завуалирована и в данном случае клиентом не осознается. Мы перефокусировали внимание с самой задержки на внимание к нам, на то, что ему не безразличны результаты работы нашей компании, на доброе отношение клиента к нам, поблагодарили его.

4. *Противоположный пример*: поиск исключения из правил, стоящего за убеждением.

"Конечно, мы с вами согласны, но если ваш заказ задержался бы из-за того, что нам срочно пришлось формировать заказ для помощи нашим доблестным воинам-защитникам, вы бы тоже были так возмущены?"

Правило декларируемое в убеждении – заказ должен быть выполнен вовремя, но из всякого правила могут ведь быть исключения. Неважно, что никакого заказа для помощи пострадавшим не было, важно, что если бы он был, клиент относился к задержке заказа по-другому, более сдержанно.

5. *Модель мира*: переоценка убеждения с позиции другой модели мира.

"Вероятно, ваше возмущение вызвано не тем, что произошла задержка вашего заказа, а тем, что вы хотите, чтобы все люди бизнеса всегда были дисциплинированными. Мы разделяем ваши убеждения и обещаем в будущем придерживаться таких же правил".

Мы перевели внимание клиента на совершенно другую, глобальную проблему, из другой системы координат. Если тщательно и вовремя сказать нужную фразу, он может даже забыть о своих первоначальных претензиях или его претензия покажется ему мелкой и несущественной.

6. *Метафрейм*: создание убеждения относительно убеждения, то есть оценка убеждения, как лично-ориентированного контекста.

"Если вы так близко принимаете к сердцу задержку заказа, значит вы убеждены, что еще не все потеряно и мы можем научиться хорошо работать, спасибо огромное!"

Мы переключаем внимание клиента с мелочной претензии о задержке заказа, но его отношение к нам в самом общем виде.

7. *Последствия*: внимание обращается на иные возможные последствия данной ситуации, которые могут изменить само убеждение.

"Если бы мы сейчас не задержали ваш заказ, возможно мы никогда так тесно не общались бы с вами и не поняли для себя насколько важно быть пунктуальными".

Мы переключили внимание клиента на то, что последствием события может быть не только негатив, но и позитивное явление – понимание необходимости быть пунктуальными.

8. *Другой результат*. Переключение на другой, отличный от заявленного в убеждении результат, чтобы поколебать основания убеждения.

"Вы знаете, мы так спешили выполнить все заказы в срок, что даже не отпустили мастеров в отпуск согласно графику, теперь придется весь график сдвигать, портить людям отдых".

– В первоначальном убеждении клиента – результат это негативные последствия задержки заказа, расстройство его нервов, возможно недополучение прибыли. Но для нас результатом долгого выполнения заказа может быть срыв графика отпусков.

Мы направляем его внимание на наши внутренние проблемы, которые хотя косвенно и связаны с убеждением клиента, но по сути уводят его от основной цели.

9. *Разделение*: изменение или укрепление обобщения, определяемого убеждением с помощью дробление убеждения на более мелкие части.

"Вы же понимаете, что сама задержка ни в коем случае не определяет наше отношение к вам, как к клиенту. Мы очень надеемся, что несколько дней не сыграют решающей роли в наших отношениях и мы, конечно, разделяем ваше негодование и согласны с недопустимостью таких действий. Так же мы благодарим Вас за то искреннее внимание, которое вы оказали к качеству работы нашей компании."

– Мы попытались "распылить" внимание клиента по разным направлениям: задержка – отношение к клиенту, важность или неважность нескольких дней, наше согласие с мнением клиента и благодарность за его

внимание. Вместо одной большой рамки мы предложили клиенту несколько отдельных рамок. Внимание клиента расфокусируется и он, возможно, станет более сговорчивым.

10. *Обобщение*: обобщение части убеждения до более высокого уровня, позволяющего изменить взаимосвязи, определяемые данным убеждением.

"Неужели одна единственная задержка с выдачей заказа, может изменить нашу многолетнюю репутацию?"

– Мы пытаемся применить понятие "всегда", когда речь идет о единичном случае. Как минимум клиент задумается, особенно, если у него недостаточно информации о вашей фирме или у нас в действительности безупречная репутация.

11. *Изменение размера фрейма*: переоценка (или усиление) подтекста убеждения в контексте более длительного (или краткого) временного фрейма, с точки зрения большего числа людей (или отдельного человека), в более широком или узком ракурсе.

"Буквально через неделю вы забудете об этом досадном эпизоде наших взаимоотношений и мы даже вместе посмеемся над этой ситуацией"

– Мы пытаемся переместить фокус восприятия ситуации из "сейчас" в неопределенное время, через неделю, через месяц. Клиент, возможно, задумается об истинном напряжении, об истинной важности случившейся неприятности, о влиянии времени на данную ситуацию.

12. *Иерархия критериев*: подбираем критерий, который по важности превосходит любой из критериев разбираемого убеждения. Делаем переоценку критериев убеждения, ссылаясь на более важные явления, которые происходили или могли произойти.

"Хоть и с небольшой задержкой, но мы выполнили ваш заказ. Представляете, ради этого мы пошли на то, чтобы перенести сроки поставки для компании Apple!."

– Переводим внимание клиента на сложность и важность ситуации, на то на какие проблемы нам пришлось пойти, чтобы выполнить его заказ.

13. *Стратегия реальности*: переоценка убеждения, основанная на том факте, что убеждения создаются с помощью когнитивного процесса восприятия мира.

"Вы может быть считаете, что мы задержали ваш заказ потому, что не считаем вас ценным клиентом? Это совсем не так! А Вам, вероятно, встречались компании, у которых клиенты далеко не на первом месте, не так ли?"

– Мы пытаемся обратить внимание клиента, что его убеждение было создано в процессе каких-то впечатлений, возможно его собственных. Именно познание, восприятие формирует убеждение, но процесс формирования может иметь разный результат.

14. *Применение к себе*: оценка самой формулировки убеждения согласно критериям, которые определяются этим убеждением.

"Вы сами действительно считаете, что пять дней задержки играют критическую роль?"

– Пытаемся переместить фокус восприятия "внутри" сознания клиента, натолкнуть его на размышления и возможно сомнения о критичности такой задержки.

Нужно заметить, что нам не всегда нужно переубеждать своего визави, иногда нам нужно укреплять выраженное убеждение, то есть целью изменения фокуса внимания будет рассмотрение ситуации с другой стороны с целью подтвердить правильность первоначального суждения. Это происходит, когда первоначальное убеждение "недостаточно позитивно" для нас, и мы хотим усилить положительную реакцию на событие.

Конечно только работой с клиентом применение творческого метода – фрейминг, конечно, не ограничивается. В любых переговорах, которые вы будете вести, он будет не заменим, но и это далеко не все. Если вы решаете любую бизнес проблему, вам очень поможет метод "фокусов языка". Вы посмотрите на неё с неожиданной стороны, как бы сбоку. Эдвард де Боно так и назвал такой метод мышления латеральным, от латинского *lateralis* – боковой. Мы пытаемся рассмотреть проблему, идею, неожиданную мысль в другом, непривычном ракурсе. Это мышление призывает посмотреть на объект мышления не так, как обычно, а под другим углом, "сбоку", то есть нестандартно.

Тоже можно сказать и о технических проблемах или проблемах искусства. Всюду, где есть сформулированное убеждение, то есть оформленная словесно идея, можно применить "фокусы языка".

Коллективные методы генерации свободных мыслей

До этого момента мы рассуждали в основном об индивидуальном мыслительном процессе, но люди давным-давно додумались до того, что в коллективе результат размышлений может быть на порядок лучше, чем у самого интеллектуального индивидуума.

Наиболее известным методом коллективного творческого мышления является мозговой штурм. Его отцом называют всё того же Алекса Осборна, который с тридцатых годов прошлого столетия начал применять мозговой штурм в работе со своими сотрудниками, а Осборн в то время был владельцем крупной рекламной компании. В 1953 году он издал книгу "Управляемое воображение: принципы и процедуры творческого мышления". Моз-

говой штурм, как метод стал известен широкой публике и обрел большую популярность.

Его суть очень проста: достаточно большое количество разных по образу мышления, опыту, часто возрасту, уровню образования людей одновременно, в одном пространстве выдвигают идеи связанные с решением, какой-то конкретной проблемы. При этом никакой критики, никаких правил, полная раскованность в творчестве. Во второй части мероприятия идет конкретизация идей и их селекция.

Метод, не смотря на свой почтенный возраст, весьма эффективный, достаточно часто применяется в различных сферах общества. Трудность его состоит в том, что лидер, который модерирует коллективный процесс должен обладать отменными психологическими навыками. С одной стороны он, как хороший футбольный судья, должен быть незаметным на игровом поле, с другой он должен вовремя и эффективно "поддерживать огонь" коллективного творчества, гасить конфликты, не допускать критики. В идеале второй этап мозгового штурма должна проводить экспертная группа составленная из других людей, но эффект будет даже, если оценкой занимаются те же, кто идеи выдвигал.

Матричный метод мозгового штурма

Чтобы как-то структурировать, организовать выдвигаемые идеи, иногда применяются матрицы, плоские или даже объемные, как сейчас говорят 3D. Этот метод особенно хорош, когда цель описана общими фразами, например, при написании сценариев мероприятий и даже кинофильмов.

На вертикальных и горизонтальных сторонах матрицы в графах записываются идеи, иногда это просто ничем не связанные слова, хорошо если написание этих идей происходит в режиме фрирайтинга. На пересечении перпендикулярных граф, отмечается сочетание двух (в случае объемной матрицы трех) слов, качеств, характеристик объекта разработки. Эти сочетания выписываются в отдельный файл и каждое из сочетаний рассматривается, как предпосылка для дальнейшего развития отдельного аспекта идеи. В дальнейшем производится селекция и окончательная оценка идей полученных таким способом смешивания. В этом случае чаще всего применяется либо метод дополнения, либо метод противоположности. Ведь слова, вписываемые в матрицу, никоим образом не имеют связи, поэтому там часто встречаются не сочетаемые вещи и характеристики. Например: сексуальный шкаф, растворимый карандаш, юбка на голову и т.п. Такие абсурдные идеи могут дать прорывные и конечно оригинальные мысли.

Матричный метод может применяться и при оценке выбранных идей. В этом случае создается матрица, в которой отображаются, например, три стратегические позиции компании: атакующая, нейтральная и оборонитель-

ная. На пересечении этих вариантов образуется сочетание, которое может наиболее полно описать вариант будущего развития ситуации.

Мозговой штурм трудно назвать просто методом, со времен Осборна ситуация сильно изменилась. Теперь это целое семейство методов, хотя все они имеют общие черты, во-первых, коллективность генерации идей, во-вторых, максимальная свобода в выражении мыслей, в-третьих, построение работы в два этапа, первый генерация идей, второй селекция и оценка..

К слабым сторонам мозгового штурма можно отнести избыточную хаотичность мышления, несмотря на все попытки структурировать процесс, сумбур – бич этого метода. Кроме того участники не учитывают чувства, которые они испытывают к решаемой проблеме, а восприятие идеи, как мы говорили выше, из подсознания руководит ими во время процесса. Так же слабо учитываются предпосылки возникновения проблемы и конечно же трудно обеспечить независимое течение мыслей у отдельных членов команды, которые в процессе штурма испытывают непосредственное воздействие других участников. С одной стороны это может приводить к положительным промежуточным результатам, стимулированию эвристического мышления за счет уже высказанных идей, но с другой, результативные идеи могут подавляться и даже вообще не высказываться под влиянием идей других более активных иногда даже агрессивных участников команды.

Метод Дельфи

Чтобы избежать взаимного влияния экспертов, в пятидесятых годах прошлого столетия, тоже в Америке, был разработан метод Дельфи. Дельфи это не фамилия, а ассоциация с древнегреческим Дельфийским оракулом. Главный плюс метода – обеспечение *независимости* высказывания идей и оценок. Коллективное мнение формируется не в одном общем пространстве, а наоборот создаются условия полной изолированности экспертов. Часто они не знают друг друга, не имеют возможности общаться, они только знают, что другие эксперты существуют, но кто они им неизвестно.

Эта группа вступает в действие после мозгового штурма или опроса каких-то генераторов идей. На основе таких мероприятий рабочая группа должна сформировать анкеты для экспертов. В основе метода лежит предположение, что системное, а что важно адекватное обобщение мнений многих независимых экспертов даст качественное коллективное мнение, обладающее высокой степенью достоверности и надежности. Вопросы в измененном виде могут ставиться экспертам многократно, пока не будет получен приемлемый общий результат.

Метод Дельфи может применяться на этапе формулирования проблемы, как бы до формального мозгового штурма, это позволяет более качественно проводить его. Во главу угла метода ставится независимость оценок, хотя если смотреть на процесс глубже, то повторение вопросов в анкетах, умень-

шает эту независимость, так как их изменение непосредственно коррелирует с мнениями других экспертов.

Метод Синектики

В методе Дельфи, как в большинстве методов, которые можно отнести к мозговому штурму, взаимная критика экспертов отсутствует, в методе Синектики она наоборот приветствуется. Название метода происходит из названного нами выше метода противоположностей или контраста, *sinectics* – это значит совмещение разнородных элементов. Достигается это совмещение *методом аналогий*, которые сам автор Уильям Гордон разделил на четыре группы описанные нами выше: прямые, символические, фантастические и субъективные (личные). Как и в каждом способе мозгового штурма, в Синектике очень велика роль ведущего. Он задает наводящие вопросы участникам, он же регулирует направление мышления, в том случае, если ему кажется, что идеи стали слишком абстрактными.

Структурирование достигается разделением аналогий на четыре группы и работой ведущего, который выстраивает процесс по удобной для него схеме, например, он "очищает" дискуссию от очевидных решений. На мой взгляд такой этап может быть даже вредным, потому что очевидное решение не всегда худшее, не даром говорят – всё гениальное просто.

В методе Синектики не только допускается, но и приветствуется критика, считается, что критические замечания при озвучивании аналогии, позволяет улучшить качество предлагаемых идей.

Метод мозгового штурма наоборот

Если в методе Синектики критика лишь допускается при уточнении предложений, то в методе мозгового штурма наоборот, весь метод построен на жесткой критике, в ней, собственно говоря, главный смысл. Этот метод крайне сложен в практическом применении, но в отдельных случаях может дать интересные результаты, так как он предполагает не только критику идеи, но и обязательное наличие предложений о путях устранения слабых сторон идей или их замены более подходящими. "Раскапывание" слабых сторон иногда приводит к прорывным находкам, понимая насколько это плохо, начинаешь понимать, как должно быть хорошо.

Метод шести шляп

К перечню методов мозгового штурма часто относят и Метод шести шляп Эдварда де Боно. На самом деле этот метод включает в себе не только мозговой штурм, он предлагает структурировать мышление с помощью изменения ролей. Под разноцветными шляпами подразумевается шесть различных ролей, которые играют люди, участвующие в мозговом штурме. Символиче-

ски надевая каждую из шляп, вы изменяете своё отношение к объекту мышления.

Белая шляпа – концентрация на информации, её оценка.

Красная шляпа – свободное выражение чувств, без попыток оправдать их или оценить.

Черная шляпа – направлена на оценку риска. В этой шляпе основным есть критическое мышление.

Желтая шляпа – позитивное мышление, попытки найти в объекте то, что может помочь, ценности и выгоды.

Зеленая шляпа – это шляпа настоящего творчества. Именно в ней мы выдвигаем новые идеи, ищем альтернативы. Здесь должны проявиться самые важные факторы латерального мышления придуманного де Боно.

Синяя шляпа – эта шляпа связана с контролем мышления, определением проблем. Она также отвечает за результат процесса.

Существует два способа применения шляп. Символические шляпы можно использовать по отдельности в зависимости от ситуации. Например, возникла потребность в поисках дальнейших альтернатив. Всем участникам предлагается "надеть" зеленую шляпу, по получении результата дискуссия продолжается в свободном формате. В том случае, если есть потребность оценить риски предложенной стратегии, все "надевают" черную шляпу и т.п.

Возможно и комплексное применение всех шляп. В этом случае участники процесса поочередно "надевают" каждую из шляп, исполняя соответствующие роли. Конкретного порядка применения шляп де Боно не определяет, их можно "надевать" в любом порядке, но предварительно рекомендуется о нем договориться, чтобы избежать ненужных споров в процессе. Чаще всего обсуждение заканчивается синей шляпой, она ведь "отвечает" за конечный результат.

Метод шести шляп дает неплохие результаты в командной работе, хотя его можно применять и индивидуально. Основной идеей де Боно в методе шести шляп является латеральное мышление и желание организовать параллельное движение мыслительных процессов. Творчество и критика не должны смешиваться. За счет этого достигается эффект новизны, прорыва.

Дизайн

Этот способ генерации свободных мыслей я недаром расположил в самом конце главы. Апологеты дизайн мышления называют его отдельным самостоятельным видом мышления, с этим можно согласиться, а можно поспорить. Дизайн мышление называют еще «думанием руками», хотя это тоже слишком упрощенный подход к этому прекрасному методу генерации свободных мыслей.

Как вы заметили, название ему дала специальность дизайнеры – людей, которые создают материальные объекты методом художественно-технического проектирования.

Современные дизайн-мыслители далеко ушли от первоначальных контуров собственно дизайна, как такового. Особенности этого метода стала антропоцентричность, то есть жесткое ориентирование на человека. Причем достигается она при помощи глубоких исследований ощущений человека, для которого выполняется проект. Эмпатия – одна их главных характеристик дизайн-мышления, а достигается она не путем анализа статистических данных, а проведением прямых экспериментов. Дизайнеры-мыслители не просто мысленно ставят себя на место будущего клиента, они воспроизводят на себе то, что с клиентом происходит. Чтобы понять какие ощущения испытывают их будущие клиенты, становятся покупателями, пациентами, летчиками и фермерами. Чтобы эксперименты были «полевыми», строятся интерьеры, воспроизводятся ситуации, делаются макеты гаджетов, прототипы инструментов и организаций. Таким образом, например, была создана знаменитая компьютерная мышь, которую сегодня почти каждый из нас регулярно держит в руках. В первоначальном прототипе были соединены шарик от дезодоранта и корпус масленки, тем самым был воспроизведен главный принцип движения этого прибора, которым мы пользуемся по сей день.

Хотя моделированием, конечно, пользуются многие, но для дизайн-мышления овеществление, визуализация мыслей – самый главный компонент. Увидев, пощупав, ощутив, человек пробуждает в себе дальнейшее интеллектуальное движение. Прототипы порождают чувства, которые своей силой из подсознания вытаскивают дремавшие ранее мысли. Создавая серии прототипов, дизайнеры постепенно приближаются к действующей модели, которая в конце концов реализуется в желаемом объекте.

Прототипом может быть не только предмет, ним может быть схема, диаграмма, движение, даже запах. Все что может стать моделью для реализации цели, все может быть прототипом. Овеществляя мысль, мы даем ей возможность продолжить свою жизнь. Пусть прототип примитивен и даже может быть пока мало похож на то, что мы хотим получить в результате. Важно, что искомая мысль является его сутью. Самая главная черта прототипа – он соответствует идее. Иногда это соответствие очень призрачно, но всё равно оно дает возможность ощутить (именно ощутить) направление дальнейшего движения мышления.

Прототипирование отражает одну из важнейших особенностей дизайн-мышления – применение абдуктивного мышления. В более традиционных методах применяется обычно индуктивно-дедуктивное мышление, которое основывается на прямых причинно-следственных связях. Абдуктивное мышление отличается тем, что основывается на установлении определенной регулярности между фактами, но не на прямых связях, а на опосредованных.

Прототип может вызвать ассоциацию, связанную с ним только косвенно, причем через несколько структурных переходов. Показателен пример с компьютерной мышью. Насколько похожа настоящая живая серая мышка с тем, что помогает нам работе? Вопрос риторический.

Кроме того, создание прототипов существенно снижает количество ошибок в процессе мышления. Если мы увидим, пощупаем то, что должно у нас получиться, вероятность что мы сделаем не то, что нужно резко уменьшается.

Апологеты дизайн-мышления говорят, что они рассматривают не то что есть или должно быть, а то, что может быть. В этом есть хороший посыл к прорывным идеям, к выходу за рамки традиционных систем.

Хотя конечно, обязательно нужно отметить, что метод абдуктивного мышления применяется только на этапе генерации мыслей, а во время селекции идей, выбора решения, всё равно возвращаются к традиционным индуктивно-дедуктивным методам.

Ценность дизайн-мышления именно в оригинальном методе генерации свободных мыслей. Генерация мыслей происходит за счет овеществления идей, полученные в процессе этого ощущения, дают пищу для дальнейших размышлений. Цепочка: мысль – исследование – идея – прототип – мысль, дает возможность получения отличного результата.

Идеи дизайн-мышления активно используют в бизнесе, особенно в инновационном предпринимательстве: для генерации стратегий, создания новых бизнесов.

Результативность и генерация свободных мыслей.

Почему свободные, а главное нестандартные, мысли приводят к результатам более высоким, более эффективным? Шаблонные, повторяющиеся решения тоже могут быть результативным, но вряд ли они будут прорывными. Если вы хотите выйти на более высокий уровень своего бизнеса, художественного мастерства, то вам нужны *свободные* мысли. Если вам достаточно идти в кильватере успешных компаний или мастеров искусства, тогда шаблонов примененных ними вам возможно будет достаточно. Однако не будем забывать, как быстро меняется мир и то, что вчера успешно работало, сегодня уже не дает эффекта.

Однажды Аркадий Райкин, знаменитый юморист, веселивший советский народ более полувека, применил такой прием. В конце концерта в Одессе он сошел со сцены и, идя по проходу, жестами начал приглашать зрителей выходить за ним. Так они все вместе и вышли из зала и артист, и зрители. Райкину это эффектное окончание концерта очень понравилось. Гастроли продолжались и он решил применить этот прием на следующий день. Но зрите-

ли упорно не вставали со своих мест, сколько он их жестами не призывал идти за собой. Наконец в проход вышел маленький мальчик лет десяти. Когда он выдал свой монолог, Райкин готов был провалиться сквозь землю. Мальчик сказал: "Товарищ Райкин, хохма, которая вчера была хохмой, сегодня уже не хохма". Конечно это была Одесса, специфический народ, но суть необходимости постоянных обновлений была высказана весьма доходчиво.

Вероятность настоящего обновления за счет свободных мыслей на порядок выше, чем за счет стандартов, шаблонов. Без сомнения я не отразил в этом разделе все возможные методы генерации свободных идей, обновление этих методов происходит слишком часто, я хотел лишь показать возможность и необходимость этого действия для процесса *Результативного Мышления*.

В одном из последних абзацев этого раздела хочу подчеркнуть, что все вышеперечисленные методы генерации идей хороши, но сами по себе без индивидуальности человека ничего не стоят. Их главное назначение разбудить тот творческий потенциал, который есть у каждого. Дать возможность работать подсознанию, заставить мозг открыть свои глубинные возможности, придти к озарению.

Марк Биман – специалист по нейробиологии озарений, в ходе своих исследований пришел к выводу, что наиболее часто озарения испытывают не гении, не те, кого трясет от целеустремленности, а люди способные *осознанно* мыслить. Эти люди могут не только следить за своей мыслительной сценой, они осознают причины своих эмоций и могут успокоить сознание, усилием воли перевести мозг в нужный режим работы. Интересно, что Биман утверждал, что может определять способность к озарению людей заочно, без личного знакомства, ему достаточно лишь посмотреть результаты сканирования мозга.

Самое поразительное, что в момент озарения мыслительная сцена практически пуста, мы ни о чем не думаем. Все актеры разошлись, режиссер дремлет где-то в сторонке, наше сознание спокойно и не нагружено. В этот момент электрическая активность мозга минимальна. Озарение происходит за счет того, что в это время контроль сознания над мыслями ослабевает. Тишина на сцене и в зале позволяет нашему дремлющему внутреннему режиссеру услышать самые слабые сигналы. Обостряется внимание к подсознанию и в какой-то момент зажигается прожектор, выхватывает в зале персонаж, который может сделать то, чего мы ждем... и пока не погас софит, режиссеру нужно успеть его вывести на сцену. Чтобы всё это происходило чаще, нужно учиться управлять своим мышлением.

Обязательно нужно отметить комплексность способов генерации свободных мыслей. Вы применяете овеществление идеи, как в дизайне, но при дальнейшем движении используете метод ассоциаций или гиперболизации. Чтобы изменить ситуацию с обслуживанием клиентов не только используете рефрейминг, но и изменяете интерьер помещения, применяя список контрольных вопросов. Совместным применением различных методов генерации мы достигаем невероятного разнообразия возможных вариантов.

Нужно отметить, что творческий этап генерации свободных мыслей без сомнения очень важен, но не стоит его превозносить выше других. Каждый из этапов имеет свою цену и без любого из них можно попасть впросак и не получить желаемый результат. Творчество очень презентабельно, но что оно стоит без выбора решения? Именно на пятом и шестом этапе решается его судьба.

Разговаривая о важности этапов нужно вернуться к нашей первой схеме – *Диаграмме 1*.

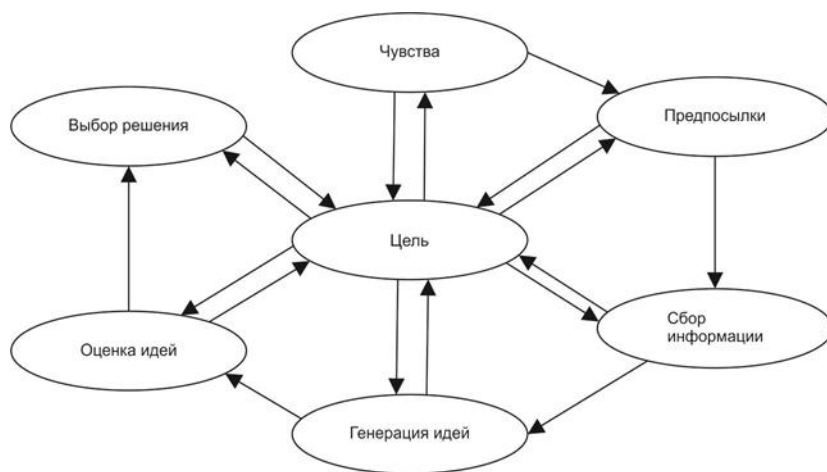


Диаграмма 1

Выше в тексте я неоднократно упоминал, что прохождение подряд всех этапов *Результативного мышления* в принципе не обязательно. Стрелки, которые присутствуют на *Диаграмме 1*, показывают лишь возможные, но не всегда обязательные, направления движения мышления. Предварительно определившись с целью, вы можете сразу перейти, например, к «Сбору информации». Это может произойти в том случае, если вы абсолютно уверены в осознании ваших чувств к идее и ранее изучили её предпосылки.

В другом случае, после генерации идей вы можете вернуться к цели (лучше периодически возвращаться к ней, чтобы не потерять целесообразность

мышления) и принять решение вернуться к предпосылкам, так как в процессе сбора информации и генерации идей возникли сомнения в каких-то аспектах предпосылок идеи.

Чаще всего в размышлениях присутствуют этапы формулировки цели, генерации идей и выбора решения без них обойтись сложно, а оценка чувств, предпосылок и идей проходят формально. Этот путь возможен, но чреват ошибками.

6. Оценка и селекция идей

Прорабатывая предыдущий раздел, мы всё время не забывали о том, что генерируя идеи, мы полностью избегаем критики. Любая из них, даже самая абсурдная, принималась нами и ложилась в копилку. Конечно, не все они были результативными, некоторые из них были просто дурацкими, иногда даже вредными для дела, но они у нас уже есть и с этим что-то нужно делать. На шестом этапе мы, наконец, начинаем разбираться со всем, что нам удалось "натворить".

Наступает время, когда мы включаем критику, хотя не забываем о том, что критикуем не для того, чтобы показать насколько мы принципиальные, а для того, чтобы достичь приемлемого результата. Очень важно, чтобы критика была позитивной, особенно, если процесс принятия решения коллективный. Мы не должны забывать, что критика часто порождает у людей острую реакцию угрозы. Что происходит потом, мы помним – команда мозга "назад".

Критика может быть позитивной, если вы будете правильно апеллировать, правильно задавать вопросы, в том случае, если у вас создалось впечатление, что идея не может быть продуктивной. Во-первых, надо приучить себя вместо огульных замечаний, вроде "эта идея не может быть рентабельной", научиться задавать вопросы так, чтобы из жалкого критикана превратиться в доброго советчика.

Для начала нужно определиться с какой позитивной целью вы пытаетесь критиковать? Цель критики всегда должна быть позитивной! Например, вы хотите добиться, чтобы решение было технически выполнимым. Это отличное намерение, если вы его воплотите, то это позволит снять часть сомнений в реальности идеи. Для того, чтобы критика стала позитивной, вместо слов: "Эта идея технически не выполнима", вы можете задать вопрос: "Как предполагается это выполнить технически?" Вы формулируете своё намерение в

позитивном настроении, пытаетесь помочь разобраться в тонкостях идеи, но не отрицаете её сразу, поставив клеймо невыполнимой.

Существенный момент, вопрос должен быть построен именно с применением слова "как", а не слов "почему" или "из-за чего". Во втором варианте мы рассматриваем ситуацию с точки зрения проблемы, то есть негатива, а не с позиции доброжелательности и позитива, что делает критику менее конструктивной. Мы ищем решение, а не копаемся в проблеме, наша цель та к которой стремятся, а не та от которой бегут.

Выражайте критику в виде вопросов, а не законченных утверждений. Вопрос: "Как это сделать?" намного лучше, чем полуобвинение: "Это нерентабельно". Для большей конструктивности, лучше сначала самому убедиться в положительных аспектах идеи и только после этого задавать критические вопросы.

В разделе "Свободная генерация мыслей" мы встречали методы, в которых допускалась критика, но во всех случаях она появлялась уже на этапах как минимум уточнения идей, а то и селекции.

На нашем шестом этапе, этапе *оценки и селекции*, мы вспоминаем обо всём чего мы достигли на этапах с первого по четвертый. Вначале мы отбираем идеи, которые соответствуют поставленной цели. В полете мысли человек часто уходит очень далеко от неё, теперь наша задача "вернуться на землю". Фантазии это отлично, но нужна и рациональность. Идея должна соответствовать сформулированной цели, но так как это только первый уровень селекции, то он не должен быть слишком жестким. Помним о том, что излишняя конкретика в формулировке цели лишает нас многих возможностей, которые нам на этапе её постановки могут быть еще не видны. Это касается и идей. На этой стадии мы отсеиваем только те идеи, которые *явно* не соответствуют цели и *однозначно* не смогут быть нам полезными в достижении результата.

Второй уровень селекции – это выявление идей, которые вам *точно* не нравятся на уровне чувств, симпатий, личных предпочтений. В своей жизни вы сможете вспомнить не один случай, когда принимали решение, которое было возможно не совсем рациональное, но ваше внутреннее Я было категорически против того другого "рационального". Причины могут быть разными: этическими, экономическими, психологическими, но если вы не сможете себя заставить эффективно решать проблему методом, который вам не нравится, то лучше сразу от него отказаться.

Третий и четвертый этап *Результативного мышления* помогут нам разобраться с оставшимися идеями. Собственно говоря, оба эти этапа помогли нам собрать информацию об объекте мышления, теперь мы оценим полученные идеи с точки зрения предпосылок этих идей и собранной информации, которая их касается. Возможно, придётся собрать что-то дополнительно, что позволит глубже оценить возможности и последствия рассматриваемой идеи. (Вспоминаем *Диаграмму 1* – движение по этапам Результативного мышления, возвращаемся на этап 4, если в этом есть необходимость).

Наступает момент в процессе, вероятно не менее сложный, чем генерация идей, но несомненно более ответственный – их оценка. Теоретически всё просто, нужно сопоставить имеющиеся идеи с той информацией, которую мы смогли найти. Практически же нужно проделать труднейшую работу, в дело вступает критика и логика, производится системный анализ идеи, всех промежуточных элементов, посредством которых будет получен желаемый результат.

Главным критерием, конечно, должна быть конечная возможность с помощью выбранной идеи *достичь поставленной цели*. Для этого нужно учесть, как минимум три фактора: желание, возможность и целесообразность. Обычно их представляют в виде перекрывающихся друг друга кругов. Это связано с тем, что важно соблюсти баланс между этими факторами. Конечно, огромное желание иногда может перекрыть все нехватки двух других факторов, но вероятность получения приемлемого результата более высока, если они сбалансированы.

Нужно установить критерии, по которым можно будет оценивать идеи, с чем нам сравнивать то, что у нас имеется? Не только нравится – не нравится, на уровне чувств, но и такие которые можно "пощупать". Например:

– Финансовый критерий, благодаря ему мы оцениваем сколько денег у нас есть или может быть, для реализации идеи, и сколько их фактически потребуется. В нем же, если дело касается бизнеса, оценивается окупаемость идеи, её рентабельность.

– Этический критерий. Соответствуют ли действия предусмотренные идеями тем нормам морали и этики, которыми вы пользуетесь?

– Технологический критерий. Во-первых, существуют ли на планете те технологии, которые вы хотите применить, если – да, то есть ли у вас возможности ими воспользоваться? В этот же критерий можно отнести наличие соответствующих материалов, механизмов и т.д.

– Временной критерий, благодаря ему вы сравниваете время, которое у вас имеется для достижения поставленной цели и время, которое вы потратите при реализации именно этой идеи.

– Кадровый критерий. Во-первых, вы оцениваете на сколько вы лично ответствуете тем качествам, которые необходимы для выбранной идеи. Во-вторых, в виду того, что для реализации идей достаточно часто необходима коллективная работа, вы оцениваете потенциал тех людей, которых вы хотите или можете привлечь к работе.

– Организационный критерий. Достаточно часто для достижения цели необходимо иметь в наличии какую-то определенную организованную структуру, с помощью которой можно реализовать выбранную идею. Этим критерием мы оцениваем насколько имеющиеся у нас в наличии структуры соответствуют необходимым параметрам, либо оцениваем возможность создания новой структуры.

Это основные критерии, хотя могут быть и другие. Они помогут нам в оценке, но всё-таки главный критерий – это *возможность достижения цели*. Основная проблема при этом – непонимание, приведет ли выбранная идея к нужной нам цели. Мы можем оценить финансы, время, технологию и людей, которые будут работать над реализацией идеи, но как мы оценим идею в целом, если в начале пути у нас есть сомнения и всё-таки не понятно к какому конкретному результату она нас приведет?

Мы снова прибегаем к моделированию. Нам нужно построить модель действий, которые мы запланировали и проверить позволит ли та идея, которая нам понравилась достичь поставленной цели. Цель к этому моменту мы окончательно сформулировали и проверили с помощью ДПЦ (*Диаграммы проверки цели*). Мы можем приступить к построению ДРИ (*Диаграммы Реализации Идей*).

Система построения очень похожа на *Диаграмму Проверки Цели*, но есть и отличия. На листе бумажном или электронном мы в верхней части размещаем прямоугольник с названием цели, а внизу – те идеи, которые хотим применить для её достижения. Постепенно выстраивая вверх события, которые по нашему мнению должны произойти исходя из той идеи, которую мы выбрали, мы поймем её ценность. Каким образом? Очень просто, если нам удалось достигнуть прямоугольника вверху листа с формулировкой цели, то есть построить цепь логически связанных событий, значит, идея имеет право на жизнь, если нет, то выбранная идея вряд ли поможет решить проблему.

Следствием каждой идеи должно стать действие, которое будет предпосылкой для нового события. Следующее событие должно состояться, если мы начнем действовать и реализовывать идею. В дальнейшем каждое последующее событие будет началом действия и предпосылкой последующего события – промежуточного результата.

Польза от построения таких диаграмм несомненная. Во-первых, занимаясь построением диаграмм причинно-следственных связей реализации идей, мы развиваем своё стратегическое мышление. Как говорил суперхоккеист Уейн Грецки: "Я мчусь туда, где будет шайба, а не туда, где она была несколько мгновений назад". Мы видим ситуацию не только в сегодняшнем виде, но и то какой она станет через время. В диаграмме мы прогнозируем ситуации, вычисляем результат, опережаем время. Моделируем жизнь, определяем, какие события будут происходить, если мы будем реализовывать придуманные нами идеи.

Конечно, коротко на словах, без примеров весьма сложно описать процесс построения диаграмм, поэтому попробуем рассмотреть пример, оценки идеи с помощью *Диаграммы Реализации Идей*.

Продвижение мыслительного процесса - 4

Диаграмма Реализации Идей очень интересная штука, фактически мы заглядываем в будущее, но не как гадалки, а на основании точных логических рассуждений. Тем не менее, мы не будем слишком конкретно формулировать действия. Вместо: купить автомобиль, если например, вы решили заняться бизнесом по перевозке грузов или пассажиров, мы напишем "приобрести автомобиль". Как конкретно вы будете его приобретать, купите, возьмете в аренду, получите в подарок вы решите при составлении детального плана, а пока вы определяете только состояние – вам необходимо иметь автомобиль.

Например, в большой и многопрофильной корпорации открыли новое направление деятельности – строительство сетей мобильной связи. Целых полгода это направление давало одни убытки. Инвестиции увеличивались, но доход не появлялся, деньги не возвращались. Предприятие по строительству сети, входящее в корпорацию, погрязло в организационных проблемах. Было начато строительство десятков базовых станций, но ни одна из них так и не была принята в эксплуатацию. Деньги, вложенные в строительство и организацию предприятия, не вернулись. Действия были разрозненными, информация о состоянии объектов недостоверна, персонал воровал нещадно. Задача,

поставленная руководством была предельно проста – получить прибыль от проекта.

Новое руководство предприятия выдвинуло ряд идей:

1. Систематизировать управление всеми объектами
2. Внедрить новую систему учета расхода материалов
3. Внедрить специальную систему мониторинга состояния объектов.

По их мнению, реализация этих идей должна была позволить добиться получения расчетной прибыли от проекта. На их основе мы и начнем строить *Диаграмму Реализации Идей*.

Уильям Детмер при построении подобных диаграмм рекомендует применять два разных вида прямоугольников. Одними обозначать идеи, которые помогают продвигаться вверх, а другими обстоятельства, при которых эти идеи работают. Обозначим идеи – прямоугольниками со скругленными углами, а обстоятельства и промежуточные результаты, которые для нового уровня уже будут являться обстоятельствами, обычными прямоугольниками.

В верхней части листа расположим цель:

Прибыль имеет
расчетную
величину

Формулируем именно так в настоящем времени – "имеет" расчетную величину (вспомните цели, к которым стремятся). Внизу листа располагаем выдвинутые идеи:

Создать единую
систему управления
всеми объектами

Внедрить новую
систему учета расхода
материалов

Внедрить специальную
систему мониторинга
состояния объектов

Объединяем идеи с имеющимися обстоятельствами, например, внедрению

новой системы мониторинга соответствует обстоятельство:

Руководитель не
имеет достоверной
информации о
состоянии объектов

В результате внедрения идеи о системе мониторинга мы получим:

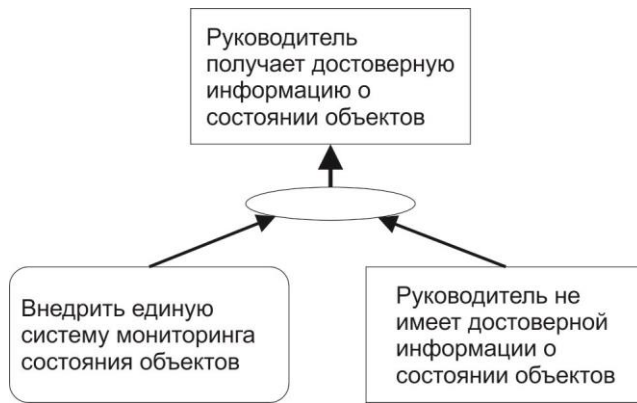


Диаграмма 12

Подробно, какая это будет система, как мы её будем внедрять, будет описано в *Плане действий*. В *Диаграмме Реализации Идеи* мы изображаем только логику достижения цели.

Идею новой системы учета расходования материалов мы дополняем обстоятельством: материалы расходуются по факту получения, нет материально ответственных лиц. Результат внедрения этой идеи мы отражаем так:

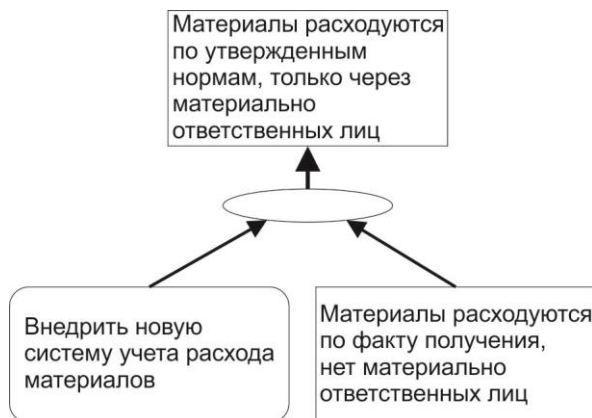


Диаграмма 13

Третья идея дополняется обстоятельством: руководитель не видит взаимосвязи между объектами, выполняемыми работами, финансами и другими ресурсами. Результат внедрения идеи обозначаем на *Диаграмме 13*.

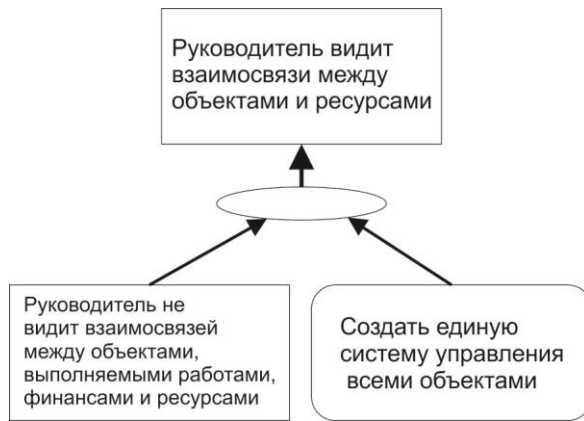


Диаграмма 14

Оценив результат, можем объединить две ветви в *Диаграмму 14*. Обстоятельства, которые мы получили в результате внедрения двух идей, дают нам возможность получить промежуточный результат: руководитель правильно оценивает все события происходящие в системе.

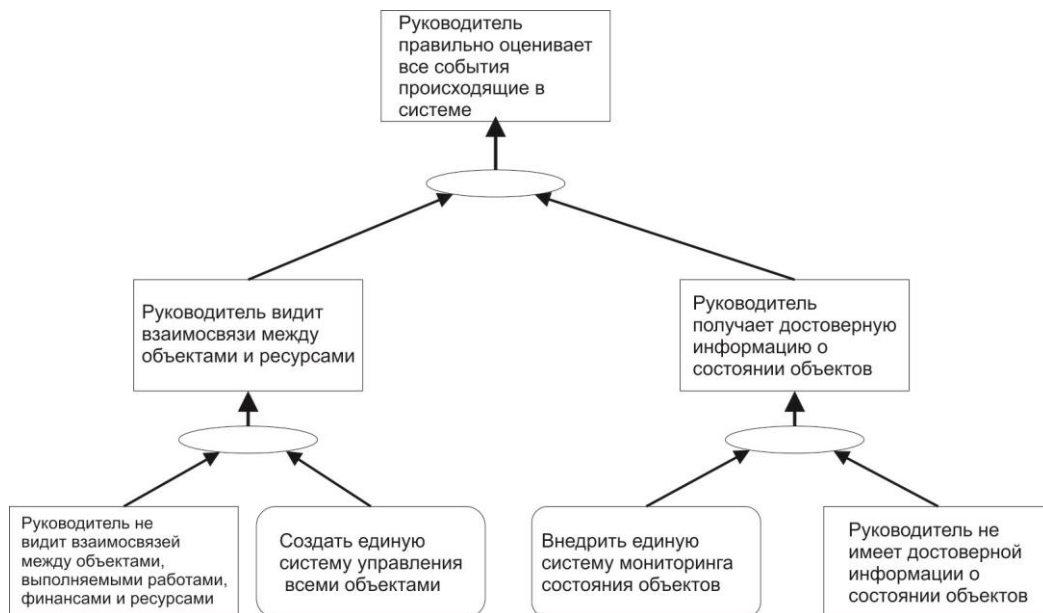


Диаграмма 15

Параллельно мы рассматриваем логическое продвижение от идеи о создании новой системы материального учета. То, что нам удалось добиться расходования всех материалов исключительно в соответствии с утвержденными нормами и только лишь через материально ответственных лиц, дает нам два промежуточных результата. Во-первых, все материалы "идут" всегда через строго ограниченное количество ответственных лиц, что дает нам новый промежуточный результат: даже если материал будет израсходован несанкционированно или в нарушение норм, то мы сможем найти виновного и за его счет компенсировать убыток. Во-вторых, благодаря нормам мы расходу-

ем материалы строго в соответствии с проектом, из этого следует, что наши расходы на материалы будут соответствовать расчетным.

Все описанное отображено в *Диаграмме 15*.

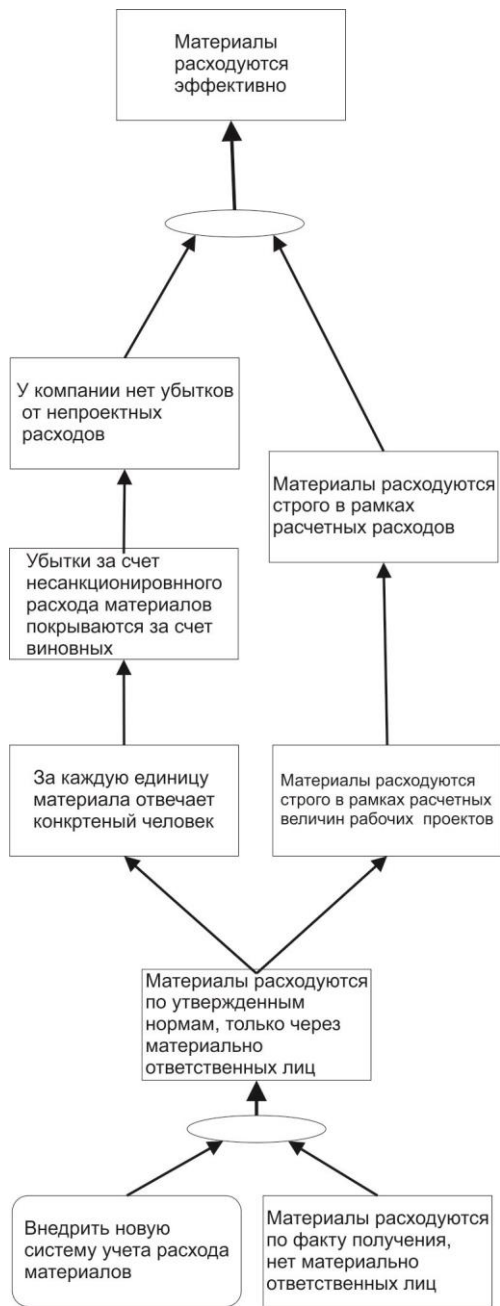


Диаграмма 16

Мы уже немало добились, но нужно продолжать. Мы развиваем вверх *Диаграмму 14*, которая объединила две ветви. Следствием того, что руководитель правильно оценивает ситуацию, является принятие им правильных решений. В результате этого мы получаем сразу три события: 1. Планы строительства соответствуют ожиданиям корпорации при этом они реальные и

обеспечены ресурсами, 2-3. Расходы на транспорт и содержание персонала соответствуют объемам выполняемых работ.

От реальных и обеспеченных ресурсами планов мы получим ситуацию, когда все объекты сдаются в плановые сроки. В результате наполнения элементами мы получим *Диаграмму 16*.

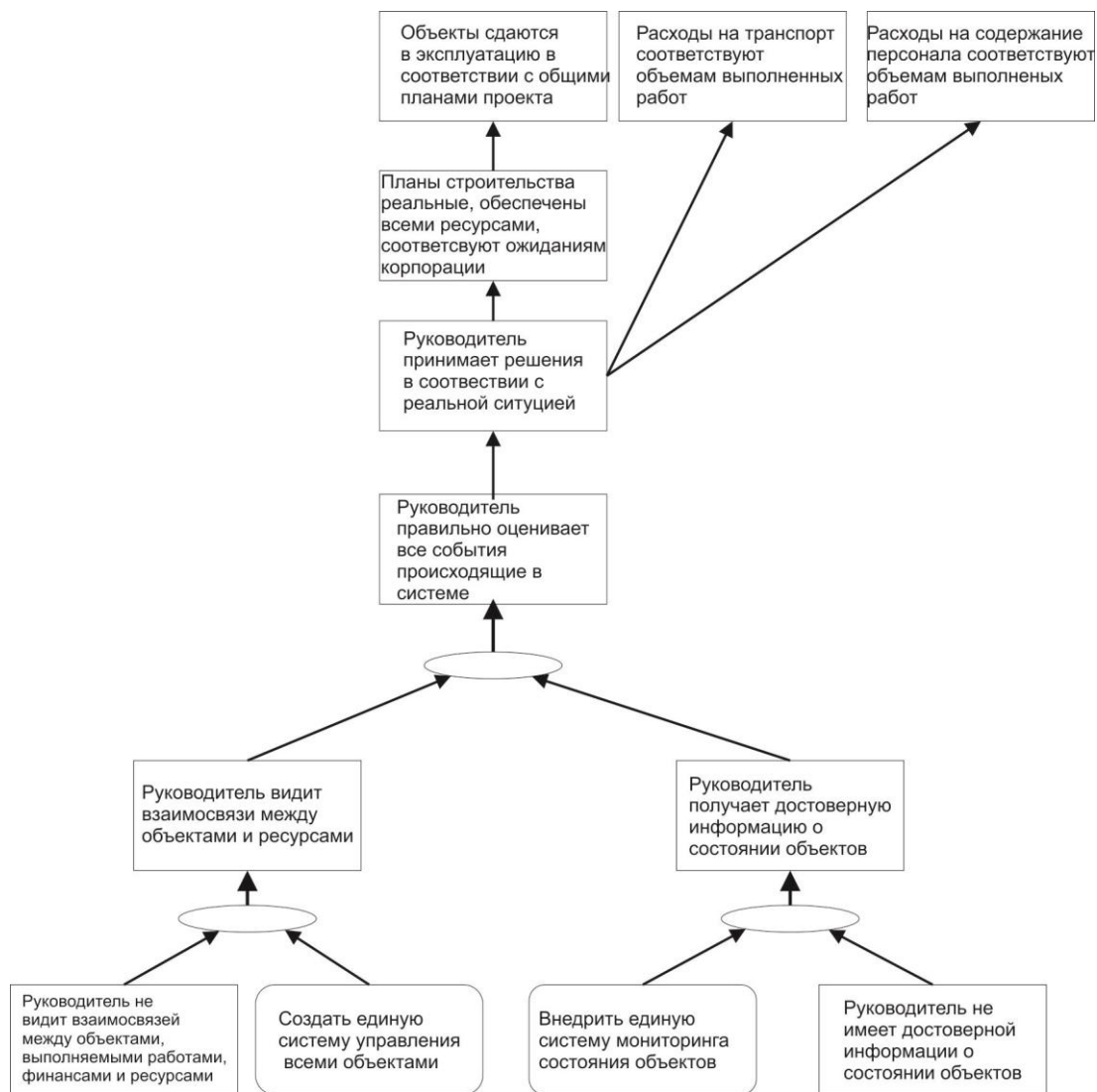


Диаграмма 17

Достаточно часто получению промежуточного результата способствуют обстоятельства, которые не указаны в диаграмме. Мы их подразумеваем, как само собой разумеющийся факт. Например, для того, чтобы автомобиль проехал из пункта А в пункт Б необходимо иметь: исправный автомобиль, водителя, бензин в баке. Все вроде бы правильно, но для этого обязательно нужно обязательно иметь ТАКЖЕ: проезжую сухопутную дорогу, погоду, которая не будет препятствовать движению (например снегопад), на дороге не будет закрытых границ и т.д. Все эти обстоятельства мы в диаграмме не указываем, но имеем их в виду. В Диаграмме 16, можно доба-

вить такие обстоятельства. Например, "Руководитель принимает решения в соответствии с реальной ситуацией" не только потому, что он правильно оценивает все происходящие события, а и потому что он имеет соответствующее образование, опыт работы и т.д. Ваше право дополнять диаграмму обстоятельствами, которые будут более полно объяснять, почему должно произойти событие следующего уровня, но при этом не стоит забывать, что чем больше диаграмма, тем сложнее с ней работать.

Очень важно чтобы диаграмма была не только логически правильной, но и "читаемой".

Продолжим построение *Диаграммы Реализации Идеи*.

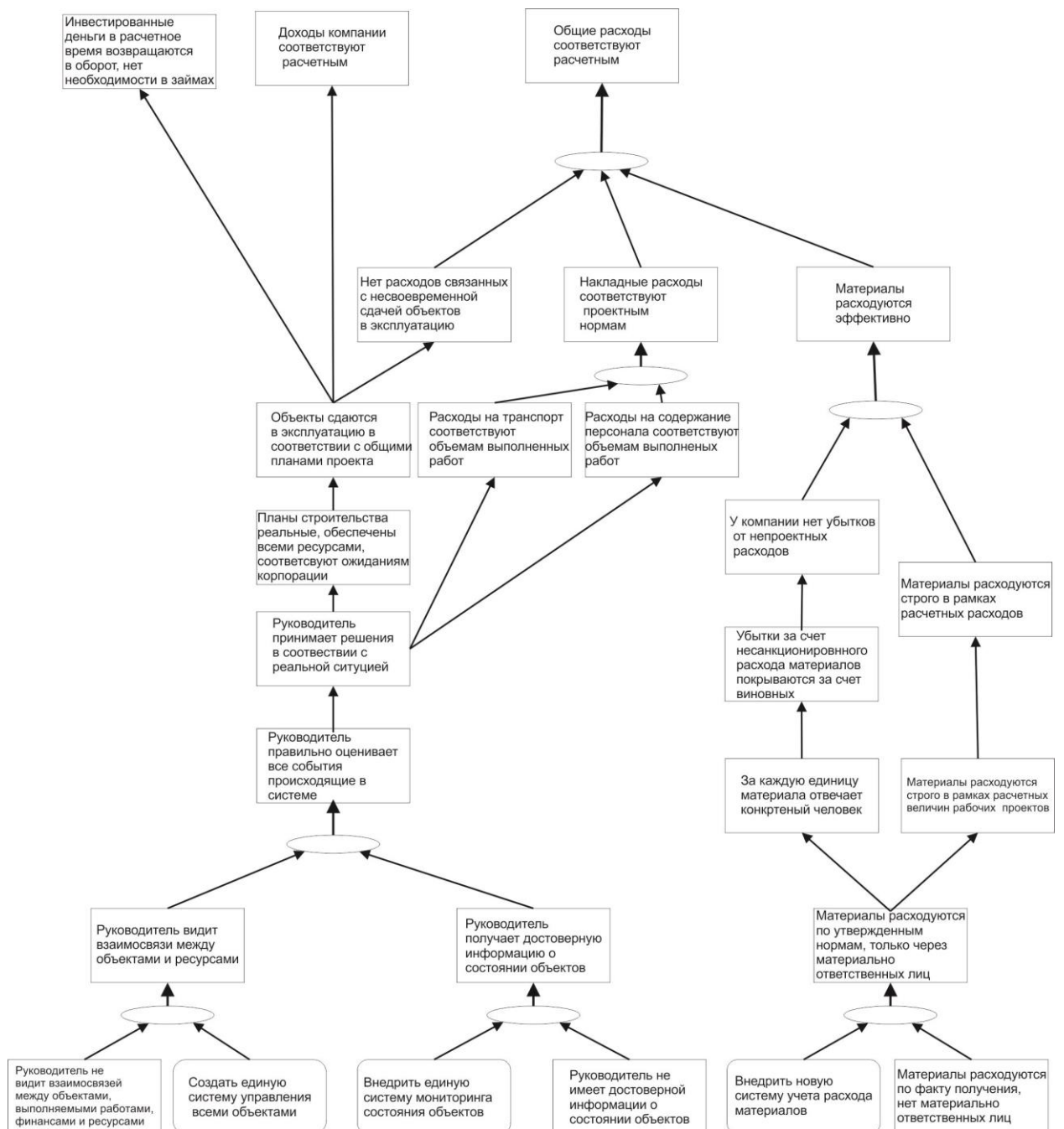
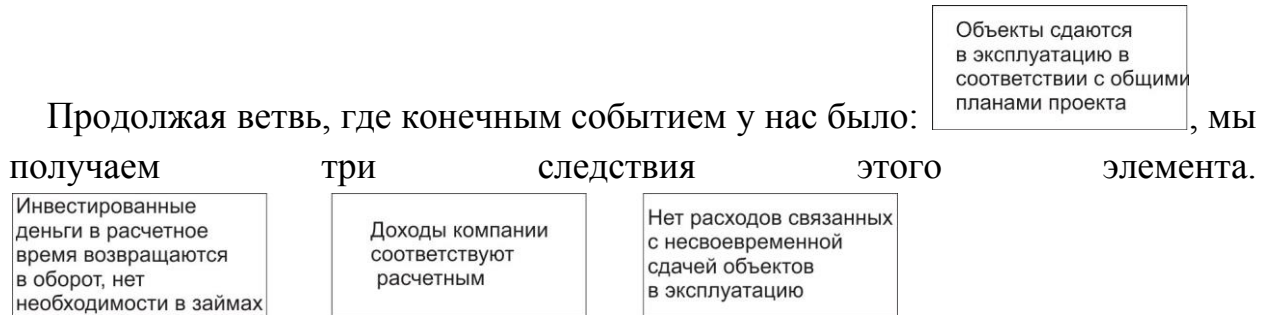


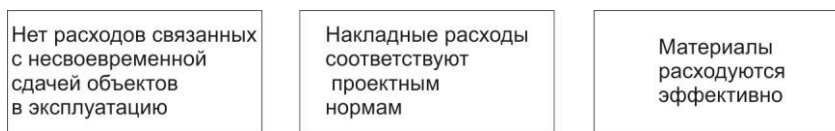
Диаграмма 18

На этом этапе у нас уже есть необходимость объединения ветвей. Управление общим процессом не может обойтись без эффективного использования материалов, это мы реализуем в *Диаграмме 17*.



1. Доходы компании соответствуют расчетным. 2. Нет необходимости в займах. То есть у нас нет необходимости "перехватывать" деньги пока не поступит новый транш, так как и сдача объектов и транши от заказчика идут строго в рамках плана. Наконец: 3. Нет дополнительных расходов связанных с несвоевременной сдачей в эксплуатацию. Нам не нужно охранять объекты свыше расчетного времени, оплачивать электроэнергию и т.п.

На следующем уровне мы объединяем три события, следствием которых является событие: "Общие расходы соответствуют расчетным":



Действительно, если у нас а) Материалы расходуются эффективно, б) Накладные расходы соответствуют проектным нормам, в) Нет дополнительных расходов от несвоевременной сдачи в эксплуатацию объектов, то и суммарные расходы будут соответствовать предварительному расчету.

Мы почти у цели. Доходы и расходы соответствуют расчетным и при этом нет необходимости в займах, то есть нам не нужны дополнительные расходы, чтобы процесс строительства был непрерывным. При этих условиях мы сможем уверенно достичь поставленную цель.

Окончательный вид *Диаграммы Реализации Идей* будет таким:



Диаграмма 19

Построив *Диаграмму Реализации Идеи*, мы удостоверились, что предложенные идеи, реально могут привести нас к поставленной цели. Теперь самое время заняться составлением *Плана действий*, но рассмотрим ряд особенностей построения *Диаграмм*.

От некоторых идей иногда больше вреда, чем пользы. Принятые решения не всегда приводят только к позитивным результатам, достаточно часто одно и то же решение может дать не только позитивную, но и негативную ветвь развития событий. Например, в приведенном выше случае, событие "Материалы расходуются строго в рамках расчетных расходов" может привести к негативным последствиям. Следствием этого элемента может быть не только "Материалы расходуются эффективно". Если мы будем поставлять на объекты материалы только в строго расчетном количестве, то в случае проектных ошибок, перерасхода из-за низкой квалификации работников, элементарного воровства у нас возникнет ситуация их нехватки для продолжения строительства. У нас не будет материалов в достаточном количестве, чтобы перекрыть их недостачу, возникшую от вышеприведенных причин. Перебои с поставкой материалов приведут к непредвиденным простоям.



Диаграмма 20

Возможно и даже очень вероятно, что большую часть этих непроизводительных расходов мы вернем, но мы однозначно потеряем время. Процесс расследования, наказания, возмещения убытков очень непрост и длителен.

Но исходя из *Диаграммы 19*, мы ясно видим, что события

Планы строительства реальные, обеспечены всеми ресурсами, соответствуют ожиданиям корпорации

и

Объекты сдаются в эксплуатацию в соответствии с общими планами проекта

, уже вставленные нами в *Диаграмму 18* находятся под ударом.

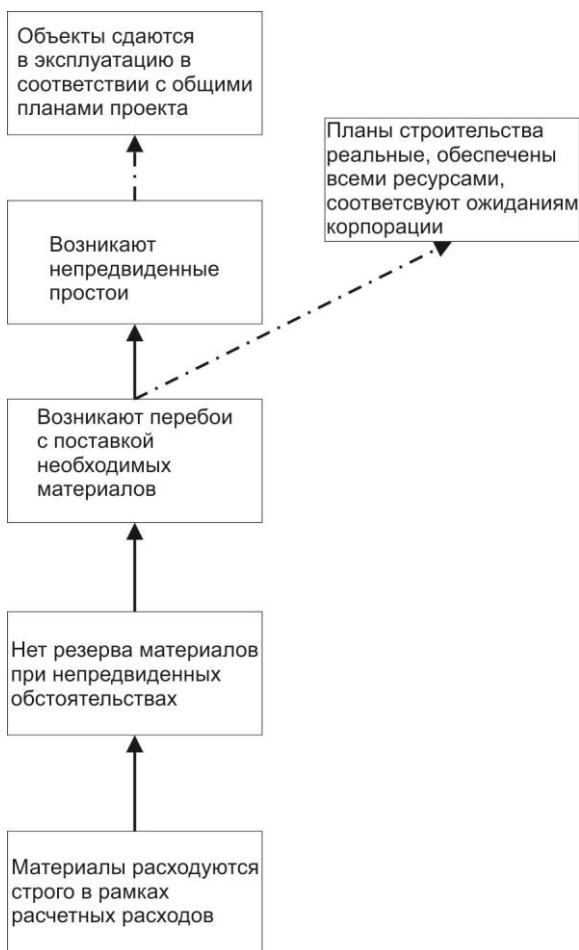


Диаграмма 21

Нам совершенно понятно, что если будут простои, то ни о какой сдаче объектов в эксплуатацию в соответствии с общими планами проекта и думать нечего. Точно также мы не сможем обеспечить реальность планов строительства, если у нас будут возникать перебои с поставкой материалов. Что же делать?! Нужны дополнительные идеи, которые смогут компенсировать выстроенную нами негативную ветвь. Самая простая идея "Создать резерв материалов". В этом случае мы прерываем негативную ветвь и обеспечиваем нужные нам события.



Диаграмма 22

Диаграмму Реализации Идей необходимо проверить на наличие негативных ветвей, пройдя по всем элементам снизу вверх. При их обнаружении, нужно построить ветви, а затем найти элементы, которые их будут нейтрализовать. Этот процесс требует внимания, потому что негативные ответвления далеко не всегда очевидны, но их выявление обезопасит вас в дальнейшем. Строить такие ветви можно как в основной Диаграмме, так и отдельно, как это сделал я. Важно сохранять наглядность и логическую точность, а способ выбирается исходя из удобства.

Мы прошли все уровни селекции идей, включили критику, отбросили всё ненужное. Всё просто, если отсеялись все идеи кроме одной, но так бывает редко. Чаще всего, если вы хорошо поработали на этапе 5. *Генерация свободных мыслей*, у вас остается две, три, а иногда и десяток вполне приличных идей. Кроме отсева нам нужно оценить оставшиеся. Для этого и существуют критерии, о которых мы говорили в начале раздела.

Приоритетность критериев штука субъективная, для кого-то лучше потратить больше денег, чем возиться самому с организацией перевозки оборудования, ну а другой человек, будет носиться по всем объектам сам, лишь бы сэкономить лишнюю копейку. Всё-таки для принятия решения лучше сделать рейтинг идей, пусть он будет субъективным, но вы увидите, к какой из идей у вас больше лежит душа. Не факт, что в конце концов вы выберете самую рейтинговую, но выбор будет более осознанным.

Остался последний шаг перед тем, как вы перестанете только мыслить и приступите к практическим действиям. Вы станете куда-то бежать, может быть пилить, бросать грунт лопатой, писать статью или встречаться с потенциальными инвесторами, вы будете идти по выбранной схеме, но для этого схему нужно выбрать.

7. Выбор решения. Переход к практическим действиям.

Наконец мы подошли к последнему этапу результативного мышления – выбору решения и началу практических действий. Вариантов движения может быть множество, важно не забывать, что с помощью этой структуры мы боремся с хаотичностью.

Теперь для этого есть все возможности. Мы уже оценили возможные решения, отобрали исключительно те, которые помогут нам достичь цели, кажется осталось только "ткнуть пальцем", но не всегда это просто – одно дело оценивать варианты, а другое – принять решение. Какой критерий вы примените при выборе решения, это ваше личное дело, но есть особенности, учитывая которые этот процесс можно сделать более легким.

Во-первых, когда вы будете строить диаграммы причинно-следственных связей, хотя бы в первом приближении, вы увидите сколько этапов вам придется пройти пока вы достигнете цели. Вы сможете оценить насколько сложными они будут. Вполне возможно, что вы выберете дешевое, но сложное и многоэтапное решение. Но выбор может быть и другим: более дорогое решение, но более простое в реализации. Например, вы возьмете автомобиль в лизинг и пройдете все непростые стадии заключения договора, проверок, последующего контроля за его эксплуатацией. А может вы "просто" возьмете деньги в долг или разобьете свою любимую копилку и купите нужный вам автомобиль, чтобы не мучиться с представителями лизинговой компании.

Во-вторых, огромную роль будет играть время, за которое вы сможете достичь цели. Как обычно вы столкнетесь с проблемой соответствия стоимости, времени и качества решения.

В бурные девяностые годы у одного моего знакомого директора строительной компании за спиной висел плакат: БЫСТРО, КАЧЕСТВЕННО, НЕДОРОГО. Внизу плаката, совсем мелким шрифтом, была написано дополнение: мы выполним два любых условия из перечисленных. Так оно обычно и бывает, если быстро и качественно, то дорого, если же недорого, либо медленно, либо некачественно.

Дилеммы в процессах мышления всегда присутствуют и конечно существуют способы, которые помогают их разрешить. Например, анализ *Диаграмм Проверки Цели и Реализации Идей*, может быть очень полезными на стадии принятия решения. Кроме уже упомянутых критериев оценки можно ориентироваться по негативным ветвям и ветвям позитивных циклов, которые присутствуют в *Диаграммах*. Эти ветви указывают на то, что процесс может пойти по нежелательному пути или наоборот, усилить эффект от выбранной идеи. Поясним это на примере.

Продвижение мыслительного процесса - 5

В уже описанном нами случае, в котором присутствовал конфликт между бухгалтером и начальником производства, мы нашли, что ключевой причиной негативных явления было отсутствие профессионально сделанных проектов и смет. Целью компании мы назвали получение таких проектов для каждого заказа. Если бы мы начали строить *Диаграмму Реализации Идей*, то у нас сразу же возникла дилемма, какую идею выбрать? Каждая из них может стать прорывной. Мы можем заключить договор с подрядной проектной организацией, а можем ввести в штат собственных проектировщиков и сметчика. Какое решение более предпочтительно? Даже без проверки, из собственного опыта, мы знаем, что каждое из них потенциально может обеспечить достижение поставленной цели, но каждое имеет и свои отрицательные факторы. Построив *Диаграммы Реализации Идей*, мы узнаем, через какие промежуточные этапы нам нужно будет пройти, но если мы построим негативные ветви от прорывных идей, то сможем понять еще и чем нам грозит каждое из решений.

Во-первых, попробуем разобраться с ситуацией включения в штат сметчика и проектировщиков. У вначале нас получилась такая негативная ветвь – *Диаграмма 22*:

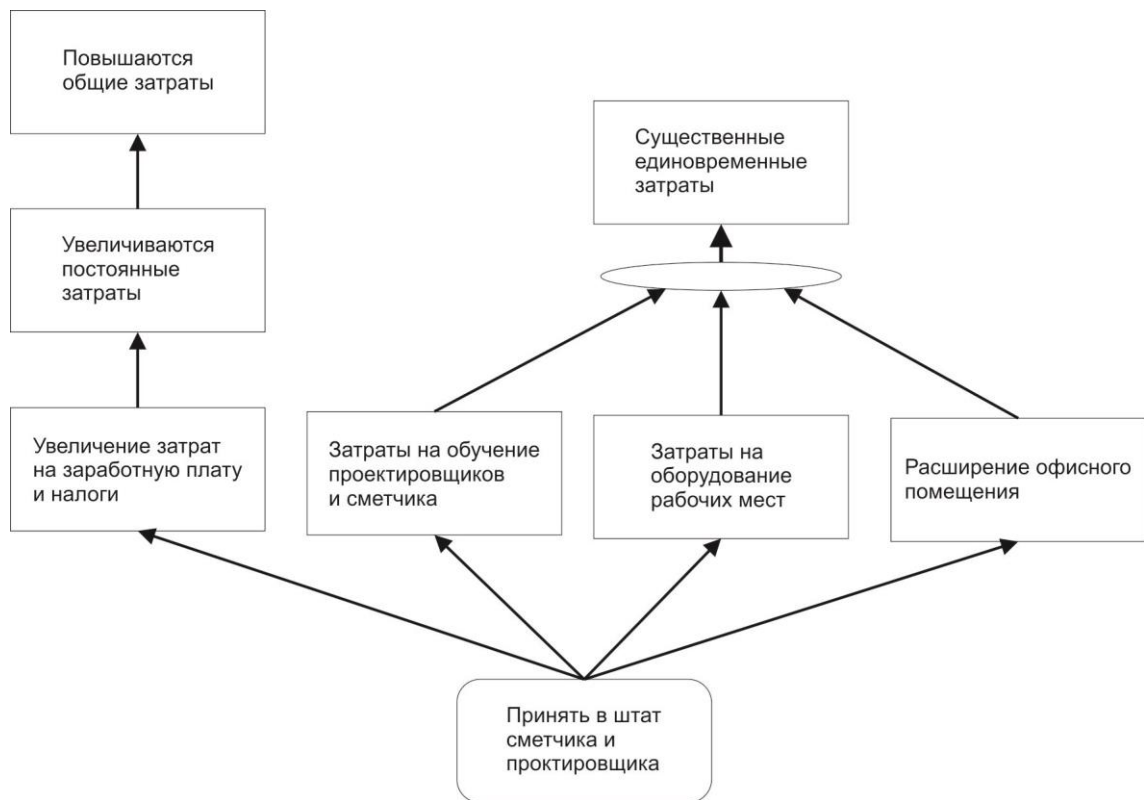


Диаграмма 23

Пока мы только разобрались с финансовыми "негативами", но вероятно должны быть организационные и психологические. В связи с появлением новых сотрудников, кто-то должен им ставить задачи, контролировать и оценивать работу. Может возрасти нагрузка на кого-то из руководителей. Начальник производства от этого решения явно теряет влияние, ему теперь придется подчиняться решениям других людей и конечно не все они будут ему нравиться, от этого у него может снизиться мотивация и личная инициатива.

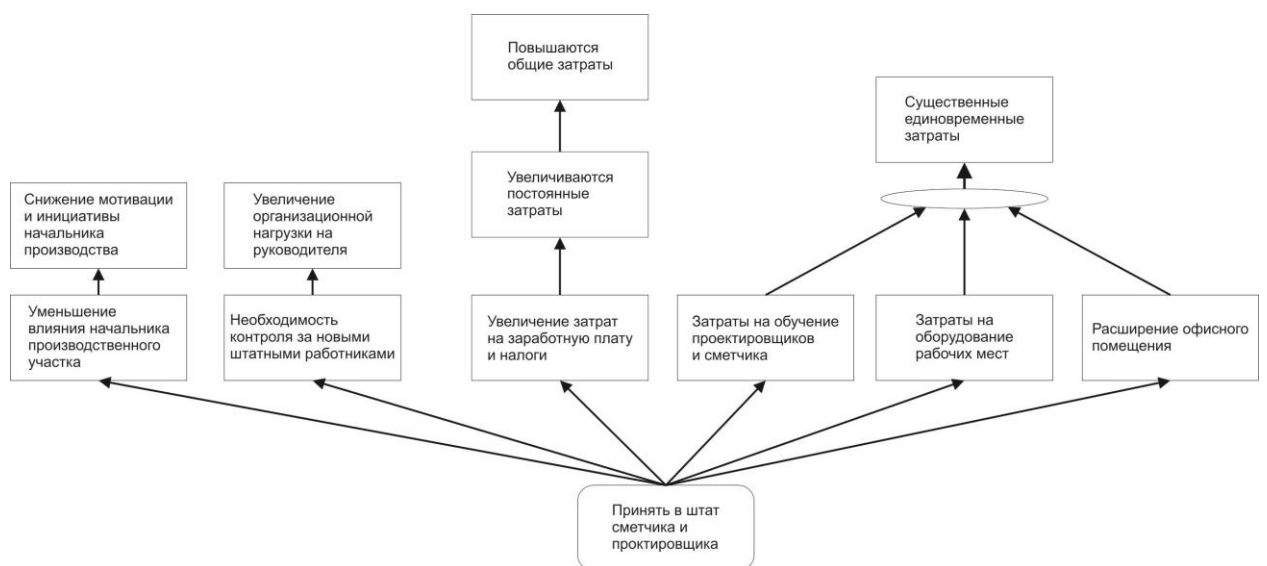


Диаграмма 24

После *Диаграммы 23* продолжаем строить Негативную ветвь. Вычислим последствия роста затрат, а также снижения мотивации и дополнительной нагрузки на руководителя.

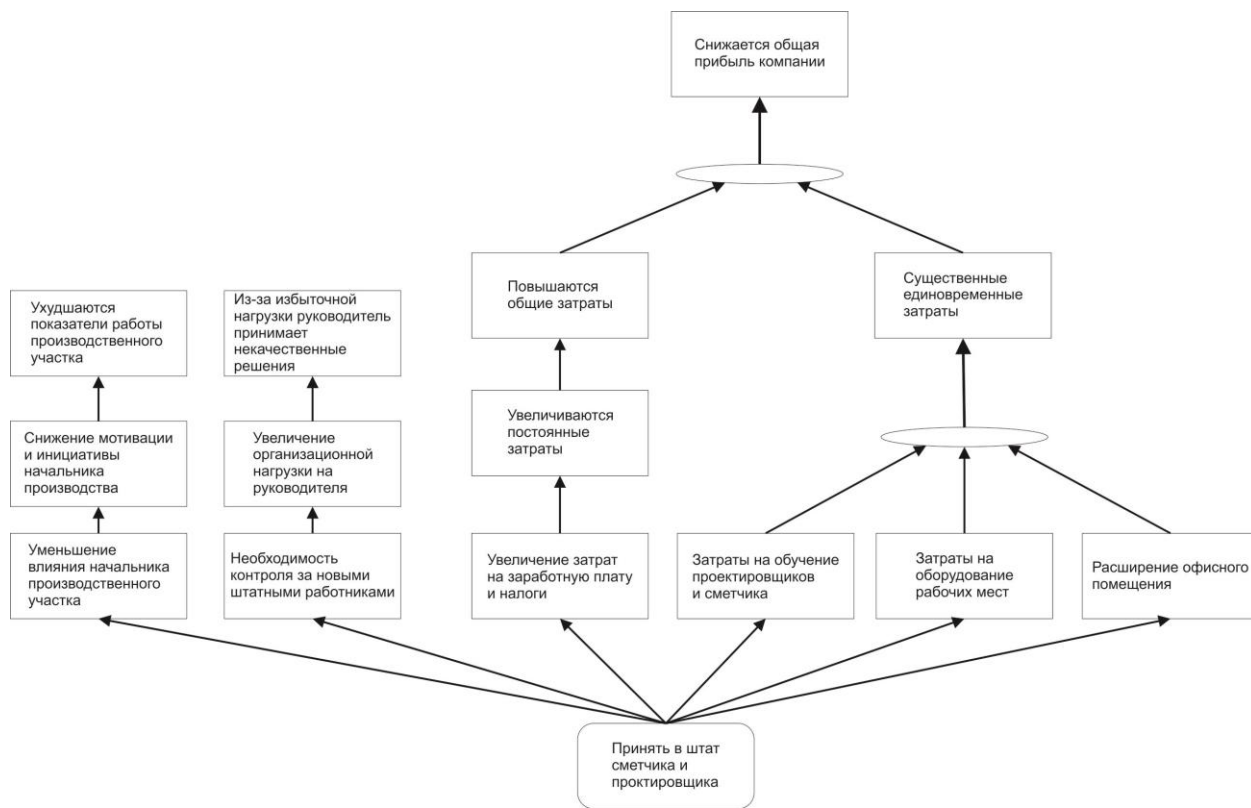


Диаграмма 25

Мы пришли к трем возможным негативным явлениям:



Их еще нет в реальности, они только могут случиться в том случае, если мы выберем эту идею и не предпримем компенсирующие действия. Нам нужно найти способы нейтрализовать такие события. Это могут быть обстоятельства, которые были ранее не учтены в *Диаграмме* или новые идеи. Вставляя их в *Диаграмму*, мы сможем прервать логику событий негативных ветвей.

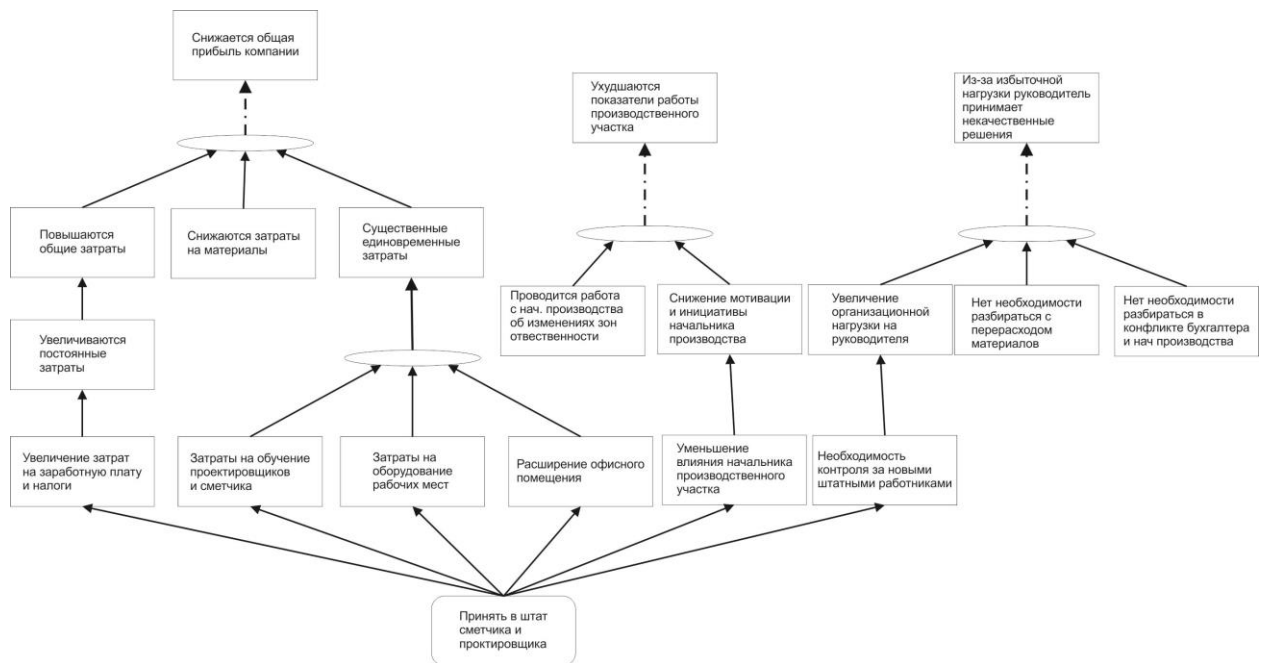


Диаграмма 26

На *Диаграмме 25* видно, как нейтрализуются все три негативные ветви, что не дает возможности состояться нежелательным явлениям. Сплошные, "уверенные" причинно-следственные связи заменяются "разорванными" штрихпунктирными. Мы действовали исходя из реальной ситуации, но в другом случае, в другой компании решением для разгрузки руководителя могло бы стать не известное обстоятельство, а дополнительная идея. Например, ввести в штат должность руководителя Проектно-сметного отдела. В данном конкретном случае в этом пока нет необходимости. Для руководителя нагрузка не должна увеличиться критически, потому что с него снимаются обязанности по дополнительным разбирательствам с расходами на материалы и улаживанию конфликтов между бухгалтером и начальником производства. При нейтрализации повышения расходов, мы учитываем, что в результате выполнения проектов собственными силами мы тем самым существенно снизим расходы на материалы, что должно компенсировать повышение затрат на содержание проектно-сметного отдела. А для повышения мотивации к работе начальника производственного участка, мы включаем идею, согласно которой нужно будет поработать руководству компании, возможно HR-менеджеру.

Негативная ветвь, которая появится, если будет принято решение заказывать проекты "на стороне", вероятно, будет выглядеть вот так:

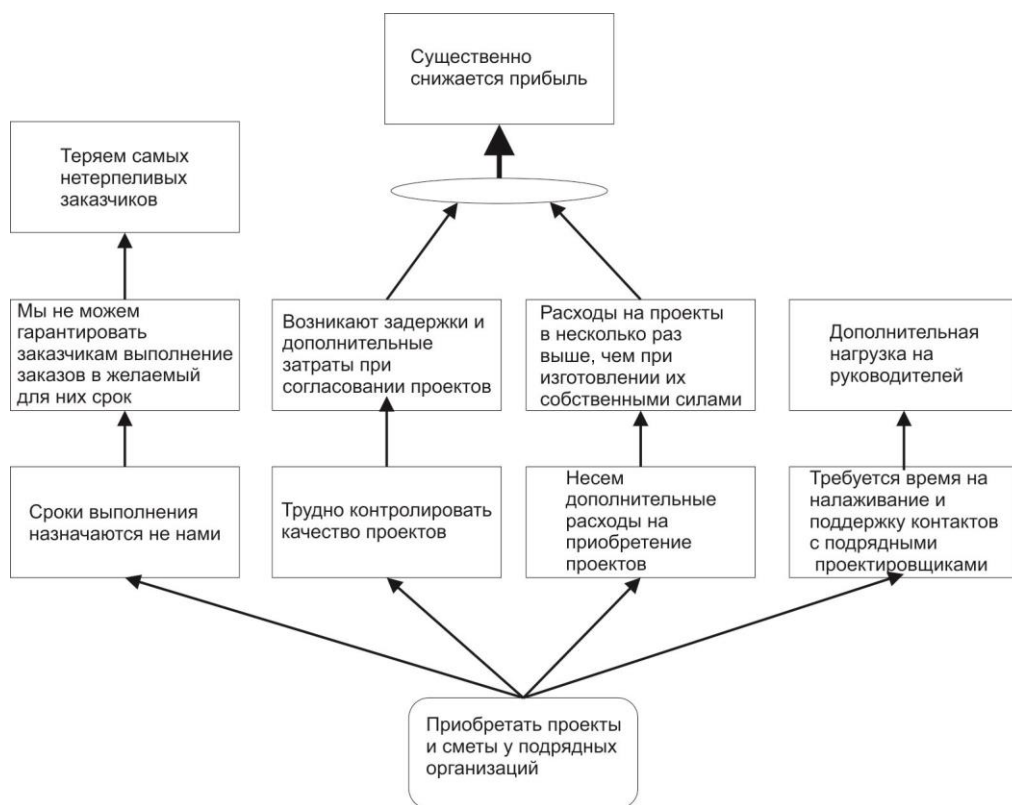


Диаграмма 27

Мы имеем ряд возможных негативных явлений:



Диаграмма 28

Наша задача компенсировать их, если это конечно возможно. Минимизировать потери заказчиков можно дополнительной работой с самими заказчиками и с проектировщиками, чтобы первые были более сговорчивыми, а вторые более дисциплинированными и податливыми в плане установки сроков исполнения. Чтобы снизить непредвиденные затраты от несвоевременного получения проектов, мы также должны дополнительно работать с проектировщиками. Однако чтобы не получить снижения прибыли, нам всё-таки придется повысить для своих заказчиков цены, потому что покупка проектов у подрядчиков не будет в достаточной степени компенсирована снижением затрат на материалы. Компенсация увеличения нагрузки у руководителей будет такой же, как и в случае с введением в штат проектировщиков и сметчиков.

Эти преобразования мы видим на *Диаграмме 28*. Сплошные линии причинно-следственных связей заменены на штрих-пунктирные.

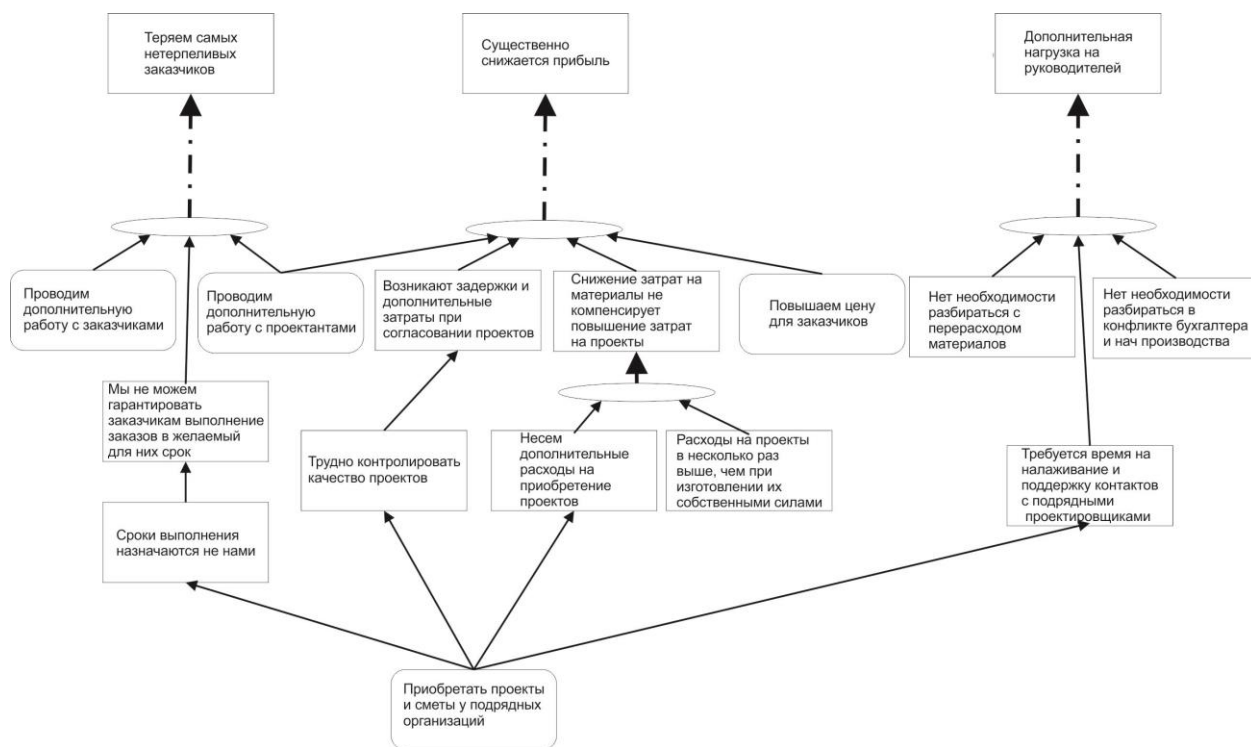


Диаграмма 29

Теперь наш выбор становится осознанным. Мы будем оценивать не интуитивно, в общем, а реальные последствия внедрения идей. Что для нас более приемлемо: повысить цену и организовать дополнительную работу с заказчиками и проектировщиками? Или понести единовременные затраты на обучение и организацию рабочих мест для новых сотрудников (цену при этом не повышать), поработать над тем, чтобы у начальника производства не снизилась мотивация и организовать постоянный контроль за вновь созданной проектно-сметной секцией? Решение вероятнее всего будет субъективным, но осознанным.

7. Выбор решения. Переход к практическим действиям. Продолжение

Построение негативных ветвей можно применять не только в бизнесе. Мы можем прибегнуть к ним в самых житейских ситуациях. Например, молодому человеку его знакомый сделал предложение вместе отдохнуть где-нибудь в Турции или Египте. Предложение тем заманчиво, что если ехать группой, то турагенство дает существенные скидки. Но молодой человек совсем недавно познакомился с девушкой и хочет поехать отдохнуть именно с ней, а его знакомый известный ловелас, кроме того не равнодушен к алкоголю и вообще любит продолжительные ночные гулянки. Выстроив, даже мысленно, простую логическую цепь возможных негативных событий, молодой человек гораздо лучше взвесит все положительные и отрицательные стороны предложения.

В простых случаях и при достаточном навыке, мысленное построение негативной ветви при реализации идеи, дает отличные результаты. Не всегда есть необходимость визуализировать диаграммы.

Построение негативной ветви позволит вам сосредоточиться всего на двух вариантах выбора: найти идею, которая компенсирует возникающее нежелательное явление, либо отказаться от первоначальной идеи, как вероятно бы сделал молодой человек в нашем примере.

Оценка событий негативной ветви позволит правильно сформулировать приемлемый ответ, не создавая конфликтную ситуацию. Вариантом ответа молодого человека на предложение его знакомого может быть: "Мы с удовольствием поедem вместе с вами, но в самом отеле нам хотелось бы побыть наедине, поэтому хорошим вариантом был бы номер в другом корпусе отеля."

Негативные ветви могут самопроизвольно возникать в процесс построения *Диаграмм Реализации Идеи*. В случае их обнаружения следует не ожидать полного построения *ДРИ*, а сразу же строить негативную ветвь и искать идеи по её нейтрализации.

В том случае, если нежелательные явления существенны, а идей по их компенсации не существует, любая негативная ветвь может разрушить любую позитивную ветвь диаграммы, а значит убить идею.

В случае, если негативную ветвь компенсировать не представляется возможным, дальнейшее построение *ДРИ* может просто не иметь смысла. Внимательно разобрав все негативные ветви, вы можете сделать выбор решения более расчетливо, то есть добиться лучшего *результата*.

Замкнутые циклы

На выбор решения могут влиять наличие или возможность создания в *Диаграммах* позитивных или негативных циклов. Замкнутый цикл получается, когда явление, получившееся вследствие логического построения *Диаграммы*, само является причиной для явления более низкого уровня. Происходит эффект автогенерации, последующее явление усиливает явление, идущее на несколько этапов раньше.

Эту ситуацию можно разобрать на примере футбола. Всем известно, что высококлассный футбол обычно появляется в той стране, где вкладывают деньги в футбол детский. Если мы построим *Диаграмму Реализации Идеи*, в которой целью будут высокие доходы клубов, а прорывной идеей инвести-

ции в развитие детских спортивных школ, то после её построения мы поймем, что чем выше инвестиции в детский футбол, тем выше уровень профессиональных клубов, тем выше их достижения, тем выше их доходы. Замкнутый цикл проявляется в том, что повышение доходов клубов стимулирует повышение инвестиций в детский футбол, так как финансовые возможности клубов расширяются. Улучшается качество детского футбола, деньги возвращаются в клуб в виде дорогостоящих футболистов, что усиливает тенденцию роста доходов клубов.

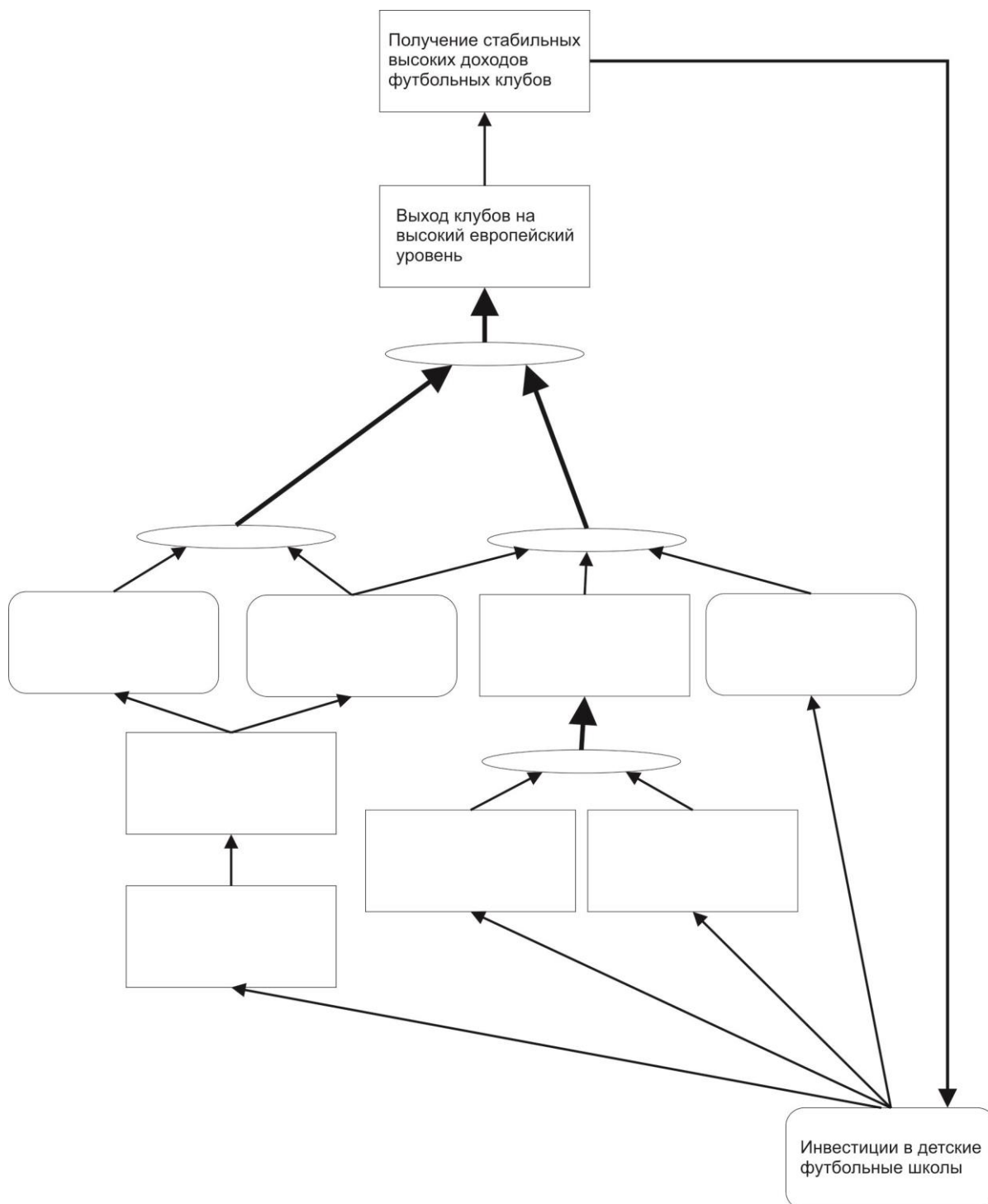


Диаграмма 30

В данном примере цикл может быть, как положительный, так и негативный. Доходы клубов и инвестиции в детский футбол связаны в обоих направлениях. Низкий уровень доходов клубов будет уменьшать расходы на детский футбол, а ухудшение положения с детскими спортивными школами приведет к снижению доходов клубов.

Распознавание негативных циклов позволит заняться поиском идей, которые будут эти циклы разрывать. Это также будет одним из критериев оценки. Если вам удастся найти идею способную нейтрализовать негативную ветвь, значит основная идея, от которой отпочковалась негативная ветвь, имеет право на продолжение проверки и в дальнейшем будет присутствовать в списке вариантов решений.

В *Диаграммах Реализации Идеи* можно и нужно специально создавать *позитивные* замкнутые циклы. Эффект автогенерации желательных явлений позволит создать саморегулирующуюся систему, которая за счет внедрения определенных идей будет самостоятельно поддерживать свою работу в течение длительного времени. Чем больше таких циклов в системе, тем она устойчивее. Чем устойчивее будет работать система, тем больше шансов, что вы выберете именно это решение, в котором будут присутствовать позитивные замкнутые циклы.

Для их создания, в *Диаграмму* можно добавлять дополнительные идеи, которые совместно с вышестоящим желательным явлением будут создавать эффект автогенерации. При этом нужно очень тщательно проверять создающуюся причинно-следственную связь на альтернативную причину. Если она существует, а вы о ней не знаете, то окажется, что позитивный цикл какое-то время будет работать, но в любой момент автогенерация может прерваться, потому что неизвестная вам альтернативная причина прекратит своё влияние. Например, в ситуации с развитием детского футбола дополнительным условием работы автогенерации будет не только замкнутый цикл на высокие доходы клубов, но и идея привлечения независимых спонсоров. Вам кажется, что она, совместно с растущими финансами клубов обеспечит работу цикла, но вы могли не учесть такую альтернативную причину, как государственная программа развития детского футбола. Без неё цикл стабильно работать не будет, её наличие может стать необходимым условием работы замкнутого позитивного цикла.

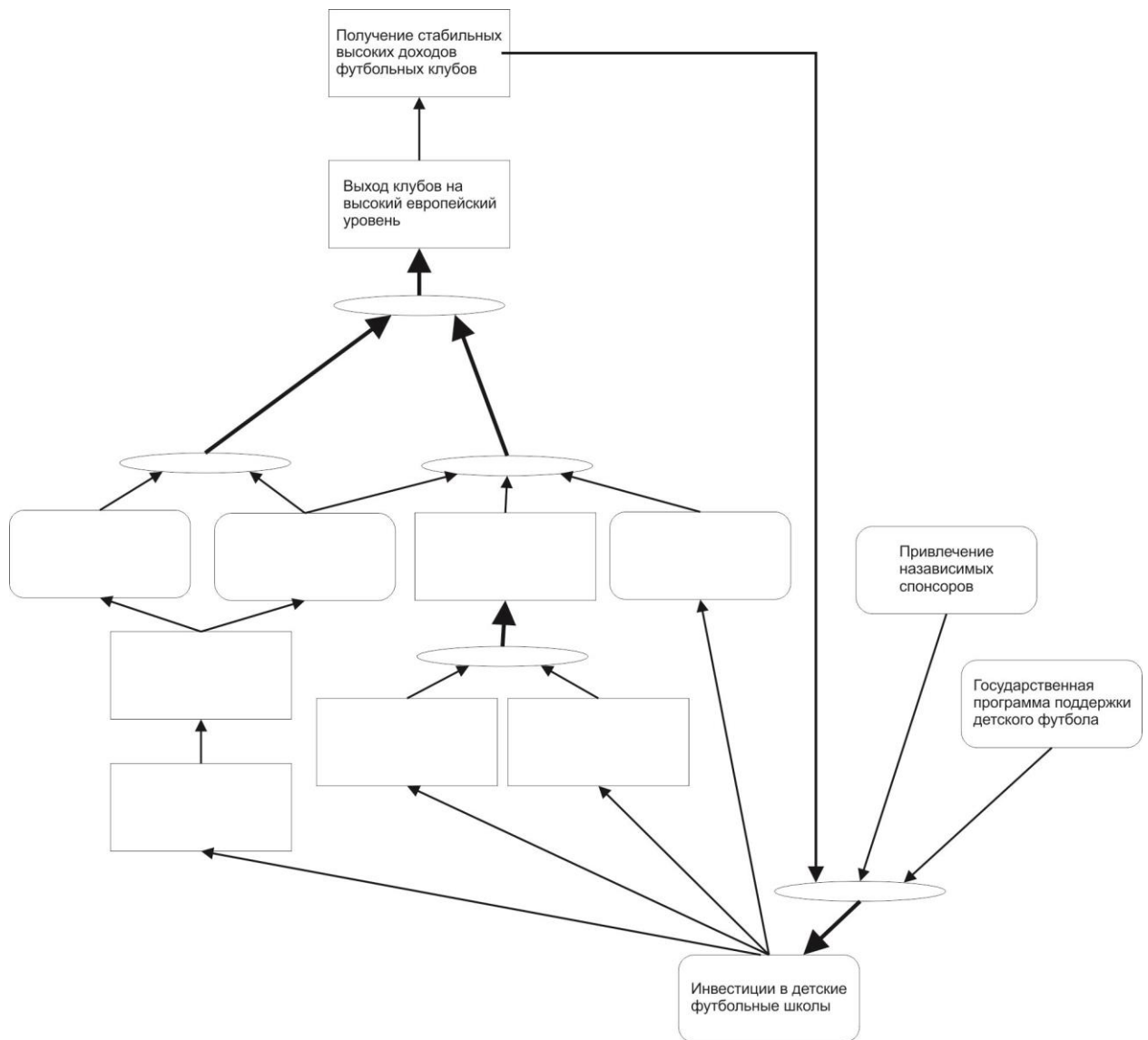


Диаграмма 31

Установление результативного позитивного цикла мы видим на *Диаграмме 30*. Вероятно, существуют и другие критерии и способы определения результативного решения, но даже перечисленные существенно помогут вам в выборе.

8. План действий.

Выбор решения это всего лишь окончание пути в размышлениях о *методах работы* с проблемами. Одновременно это и начало пути по практическому достижению цели, в этом также помогут методы *Результативного мышления*. Вам нужен конкретный *План действий*, в котором будет указано, что сделать, когда, какими силами и еще желательно, чтобы был указан человек, который будет за всё это отвечать, если работа проводится коллективно.

Можно конечно сразу же садиться и пытаться написать План, но лучше, если вы к этому подготовитесь. У Эли Голдратта придуман очень интересный инструмент предварительной подготовки *Плана действий*, он называется *Дерево Перехода*. У Голдратта вообще почти все Диаграммы поэтически называются деревьями. Цель построения такой Диаграммы или *Дерева Перехода (ДП)* – это выявление препятствий на пути движения к цели и определение порядка действий для преодоления этих препятствий.

Продвижение мыслительного процесса - 6

Для примера возьмем простейшее действие, которое вы может быть, даже когда-нибудь делали. Например, у вас во дворе живет много пенсионеров, но им негде собираться и играть в свои увлекательные настольные игры. У них есть материалы и инструменты, чтобы соорудить простейшие стол и лавочки. Они даже сбросились деньгами на перевозку лесоматериалов с дачи и лист пластика, чтобы столешница была ровной, гладкой и не раскисала. К вам, они обратились, как к активной части населения дома, с просьбой помочь реализовать их проект.

Попробуем применить инструмент Голдратта для организации процесса. Кстати, аналогичным образом строится и *Дерево Перехода* для любой другой задачи, в том числе и для сложных бизнес задач. Принципиально нет никаких различий, просто *Диаграмма* будет больше и сложнее в переходах.

Для начала сформулируем цель: "Иметь во дворе место для досуга пенсионеров". Задачей для достижения цели будет: "Построить место для отдыха пенсионеров во дворе". Цель мы обозначим прямоугольником со скругленными углами.

Начинаем со сбора препятствий, которые встанут у нас на пути. Выстраиваем их в вертикальный столбец (они будут обозначены пятиугольниками).

Рядом в столбик мы выстроим промежуточные цели (обозначены прямоугольниками), достижение которых позволит преодолеть препятствие. Их мы расположим попарно, то есть напротив соответствующего препятствия поставим промежуточную цель. В том случае, если для преодоления одного препятствия необходимо достичь нескольких промежуточных целей, мы либо находим недостающее промежуточное препятствие, либо если их только два располагаем с обеих сторон от препятствия.

Построить место для
отдых пенсионеров
во дворе



Диаграмма 32

Теперь наша задача расположить их в хронологическом порядке. Для этого мы просто зададим себе вопросы, что нужно сделать раньше? Можно, как промежуточный этап, найти пары действий, которые следуют одно за дру-

гим, например, сначала

Приобрести
необходимые
материалы

затем

Изготовить стол и две
лавочки из досок и
столбов

. К действиям

добавим соответствующие препятствия. Такие манипуляции помогут нам выстроить необходимую последовательность действий.

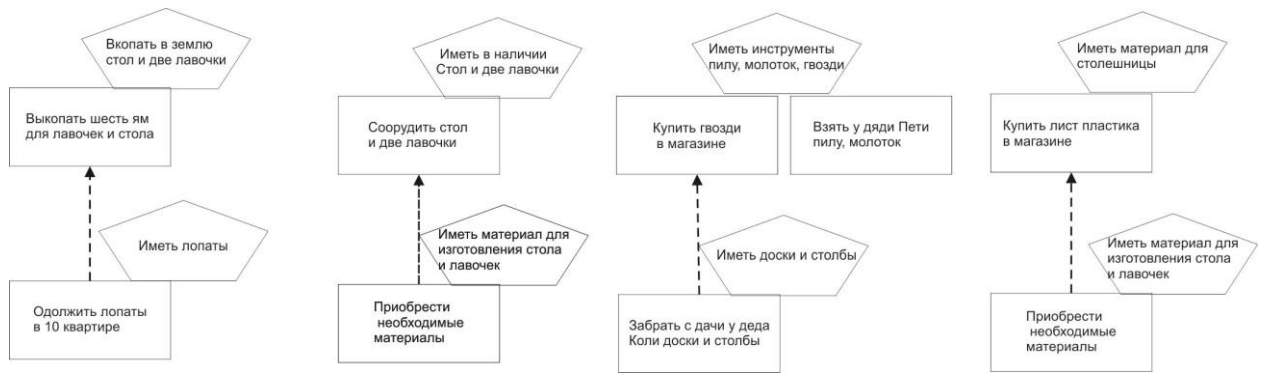


Диаграмма 33

Теперь определившись с хронологией, построим диаграмму, начиная от цели. Последовательно задавая себе два вопроса. Первый: Какое препятствие стоит перед нами для достижения цели? Второй: Какой промежуточной цели нужно достичь, чтобы его преодолеть?

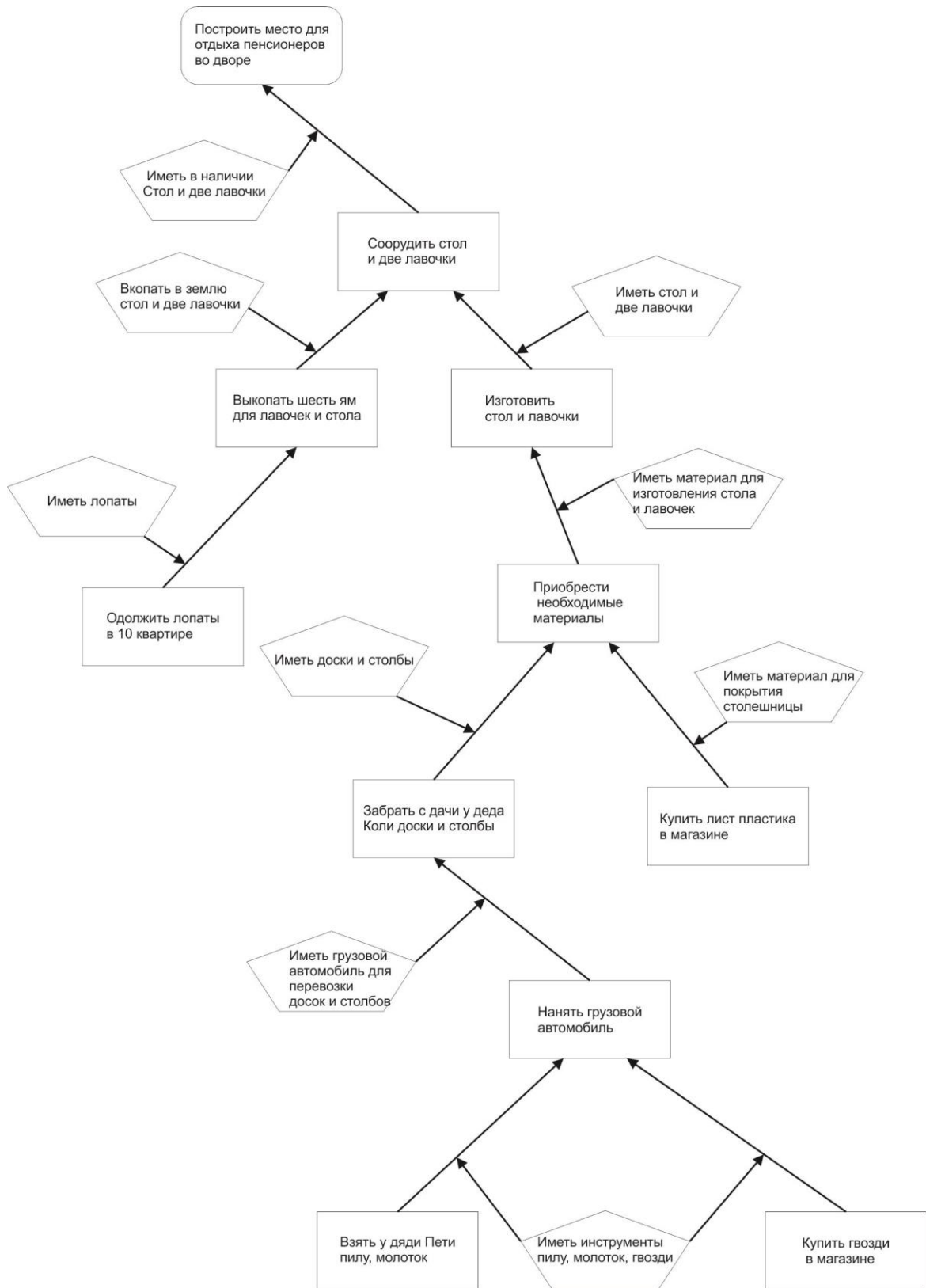


Диаграмма 34

Мы получили *Дерево Перехода*, теперь нам ясно, какие препятствия стоят перед нами и как, в каком порядке мы их будем преодолевать.

8. План действий. Продолжение.

Как видите даже в таком не очень сложном с точки зрения организации процессе, как установка во дворе стола и двух лавочек *Диаграмма* не очень простая. В случае составления *Дерева Перехода* для большого бизнес процесса она будет обширнее и сложнее. Проверка правильности построения *ДП* процедура сложная и для экономии времени я не буду её здесь описывать. Просто скажу, что нужно выдержать все условия КППП (Критерии Проверки Логических Построений). Проверка и при необходимости корректировка *Диаграммы* потребует некоторых усилий и времени.

Тем не менее, время и усилия, которые мы потратим на такую *Диаграмму*, с лихвой окупятся. Имея *Дерево Перехода*, перед составлением подробного *Плана Действий (ПД)* мы имеем полное представление о трудностях, которые нас ожидают и знаем, какие действия и в какой последовательности нам нужно будет сделать. Чтобы получился полноценный *ПД* нам нужно будет наполнить *Дерево Перехода* недостающими деталями, но общий ход событий мы уже имеем.

Иногда в простых ситуациях, таких как, например, описанный случай с организацией места отдыха для пенсионеров, подробный план действий и писать не нужно, достаточно дерева перехода, это и будет планом действий. Но в сложных, многовекторных бизнес процессах, дерево перехода будет только промежуточным звеном.

План Действий должен быть насыщен многими деталями, которых нет в *Дереве Перехода*. Кто отвечает за каждый элемент плана? Какие средства материальные, финансовые, человеческие нужны для его реализации? Наконец, когда начнется и закончится каждый этап плана. В большом насыщенном *Плане Действий* будут указаны десятки элементов, без которых он не будет достаточно понятным для тех людей, которые будут его выполнять.

Какой вид будет иметь *План Действий*? Сейчас во времена компьютерных технологий возможности составления огромны. Достаточно давно, в институте, меня познакомили и научили пользоваться сетевыми графиками. С тех пор я испытываю огромное уважение к планам составленным таким образом. Собственно говоря, это такая же *Диаграмма причинно-следственных связей*, только в неё внесены сотни, а часто и тысячи подробностей, позволяющих каждому понимать, что произошло, что происходит, что будет происходить, над чем нужно работать, к чему нужно готовиться.

Без сомнения можно написать *План Действий* в табличной или простой повествовательной форме, но уверяю вас, что такой наглядности, как *План Действий* в виде Диаграммы причинно-следственных связей у них не будет, а в больших делах это очень важно. В примере со строительством сетей мобильной связи это было основной причиной увольнения трех директоров за полгода. Они не имели инструмента, который наглядно показывал, что в реальности происходит в предприятии. Когда процесс имеет определенную последовательность, при этом он разветвленный и все его элементы и ветви находятся в зависимости друг от друга, другой альтернативы я просто не знаю. Именно наглядность *Плана Действий* дала возможность реализовать проект. Была освоена большая компьютерная программа, которая позволила эффективно строить огромную *Диаграмму причинно-следственных связей*. В ней были отражены все без исключения процессы, происходившие в предприятии. Программа была живой, она позволяла мгновенно пересчитывать ресурсы, время, если что-то на отдельных участках происходило не совсем в соответствии с первоначальным планом. Диаграмма показывала абсолютно реальную ситуацию, не создавала иллюзий, не обманывала руководителя. Это позволило мне принимать правильные решения, никогда не обманываться, но и не расслабляться. Результат был впечатляющим. Были построены многие сотни базовых станций мобильной связи, быстро и качественно.

План Действий отличается от всех выше упомянутых *Диаграмм* тем, что в нем отражены не только события, не только их последовательность, но и каждое действие, каждое событие наполнено количественными и качественными показателями. Формулировки событий максимально точные. Каждое событие описывается очень конкретно так, чтобы исполнитель ясно понимал, какое действие он должен сделать.

Очень важный фактор, который довольно часто упускают многие менеджеры: *План Действий* это не только документ позволяющий начать практические действия по достижению цели, это документ *ежедневного* использования. Его параметры должны постоянно сверяться с реальным положением дел и изменяться в случае необходимости. При этом мы не меняем свои задачи и тем более цели, мы адаптируем план к реальному положению дел, что позволяет нам вовремя акцентировать внимание на слабых звеньях, перебрасывать ресурсы, усиливать работу на отдельных участках. Всё это делается для того, чтобы цель была достигнута в намеченный срок.

В методах *Результативного мышления* *План Действий* – документ, который родился не на пустом месте, а в результате большой предварительной

работы. *Определение цели*, построение *Диаграммы Проверки Цели*, генерация прорывных идей, *Диаграмма Реализации Идеи*, *Диаграмма Дерева перехода* – это всё документы, которые в конечном итоге работают на наполнение *Плана действий* элементами. Причем эти элементы уже сформулированы, структурированы, часто установлены их взаимосвязи, понятно в какое место плана их нужно вставить.

Продвижение мыслительного процесса 7.

На примере Организации места отдыха пенсионеров, построим План Действий. Конечно, если бы мы кроме *Дерева Перехода(ДП)* имели бы еще *Диаграмму Реализации Идеи(ДРИ)*, то нам было бы намного проще. Хотя *ДРИ* – это инструмент стратегического планирования, а нам нужен план тактических действий, мы можем использовать её элементы, как основные вехи движения к цели. *ДРИ* может стать основой *Плана Действий*. *ПД* становится таковым, когда наполняется элементами конкретных действий. Например, мы уже не выражаем мысли в общем виде: "приобрести автомобиль", а пишем точно: "взять в аренду". Не купить, не одолжить, а "взять в аренду". Добавляем к действию сроки, выделенные деньги и кто конкретно будет заключать договор.

В выбранном примере мы уже имеем *Дерево Перехода (ДП)*. Наша задача построить *План Действий(ПД)*. Задача уже определена при построении *ДП*:

Построить место для
отдыха пенсионеров
во дворе

Обозначим её прямоугольником. Опираясь на промежуточные цели из *ДП*, начинаем строить диаграмму *ПД*. Первыми действиями, которые поставим в диаграмму, будут промежуточные цели из *Дерева Перехода*, которые являются конечными на ветвях *ДП*. Выглядеть это будет, примерно так, как на *Диаграмме 34*, только Цель мы расположим вверху листа, а первые действия в самом его низу и продолжим строить *ПД* снизу вверх. Принципиально нет никакой разницы, как его строить, если кому-то привычнее строить слева направо, можно строить и так.

Построить место для
отдыха пенсионеров
во дворе

Одолжить лопаты
в 10 квартире

Взять у дяди Пети
пилу, молоток

Купить гвозди
в магазине

Купить лист пластика
в магазине

Диаграмма 35

Пока мы еще не соединяем элементы стрелками, продолжаем разбираться с хронологической последовательностью. На этом этапе нужно разобраться с ресурсами, во-первых, с человеческими. Вы в одиночку будете заниматься этим проектом или у вас будут помощники? Сам процесс изготовления и установки стола и лавочек достаточно трудоемкий и одному работать не очень удобно. Дофантазируем, что вам помогут два друга Николай и Слава. Нам важно знать, будут ли все элементы располагаться последовательно или что-то можно будет делать параллельно.

Предположим, что Николай взял на себя обязанность, обеспечить все инструменты, то есть он возьмет у дяди Пети пилу и молоток, а позже заберет в 10-й квартире лопаты. Слава вызвался самостоятельно купить и доставить лист пластика, вам осталось только купить гвозди. Эти данные мы добавим в соответствующие прямоугольники.

Уже сейчас нам понятно, что два события не будут происходить параллельно. Вряд ли Николай сможет одновременно брать у дяди Пети столярные инструменты и одалживать лопаты в 10-й квартире. Так как лопаты понадобятся позже, уже в завершении работы, то мы второе событие ставим на листе выше.

Рассуждая логически, мы решаем, что для начала работы нужно обеспечить все материалы и инструменты. С последним, уже понятно, но нужно привезти столбы и доску. Вы берете на себя ответственность за доставку столбов и досок во двор. Нижняя часть диаграммы будет пока выглядеть так:

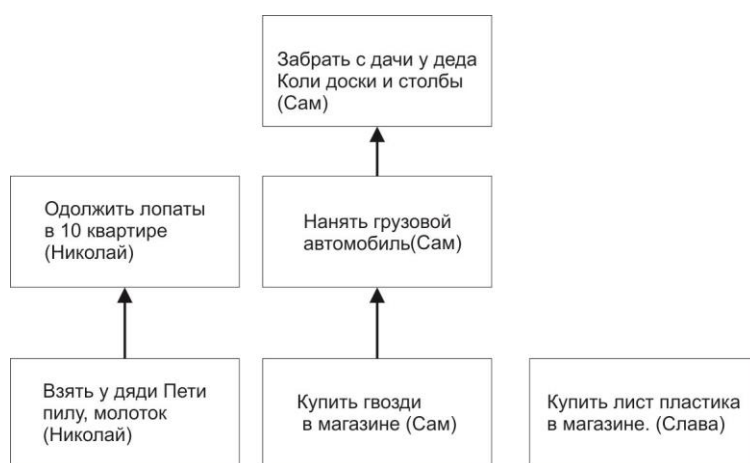


Диаграмма 36

На этом этапе мы понимаем, что у нас нет препятствий для начала работы по устройству стола и лавочек. У нас в наличии все материалы и необходи-

мые инструменты. Мы понимаем, что промежуточная цель нами будет достигнута, и этот элемент из *ДП* мы вставлять в *ПД* не будем. Там он исполнял исключительно связующую роль. Собираем далее промежуточные цели из *ДП*, они у нас становятся действиями. Соблюдаем логику событий, продолжаем вводить в *Диаграмму* исполнителей.

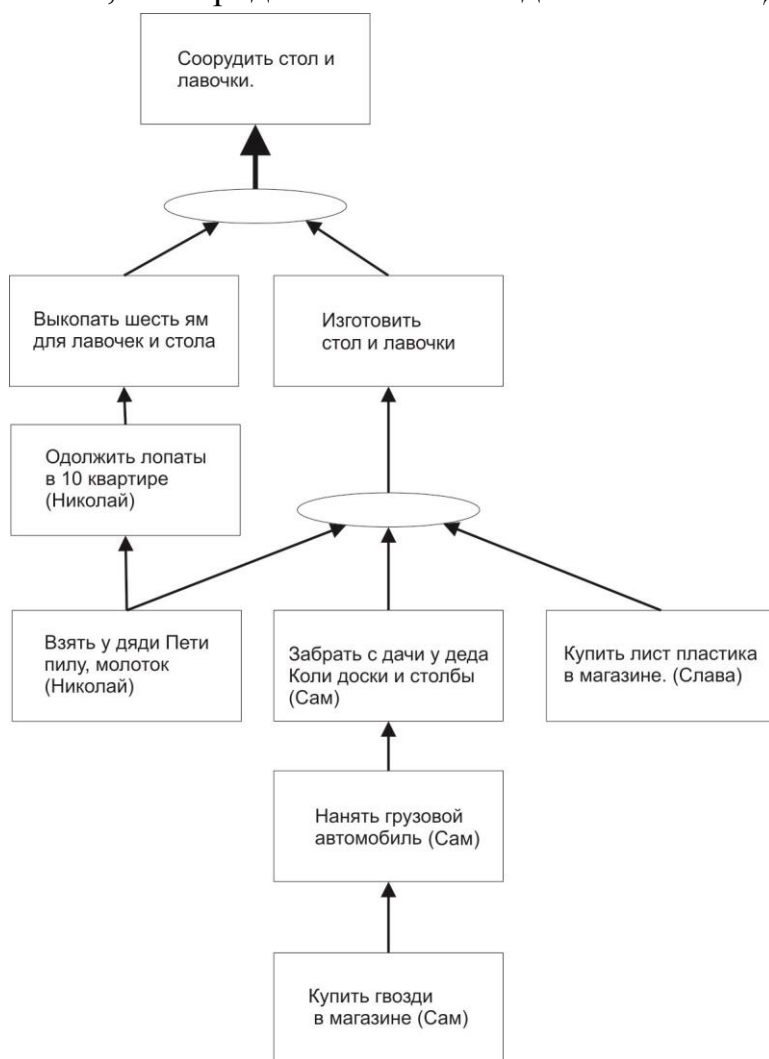


Диаграмма 37.

Возникла потребность ввести даты. Необходимо определить, кто и когда будет изготавливать лавочки? У Николая есть обстоятельства, по которым он не сможет 14 апреля это делать, а для вас и для Славы эта дата наиболее удобна. Выбор сделан: 14.04 изготавливать стол и лавочки будете вы со Славой, а Николай накануне выкопает ямы. Исходя из этих условий, проставляем остальные даты и исполнителей. Нам теперь известно, что вся работа продлится с 11.04, а завершится она 14.04.

Полученная *Диаграмма 37* и есть *План Действий* проекта по сооружению места отдыха пенсионеров. Конечно это простейший *ПД*, но я надеюсь, что он наглядно показывает, что любой процесс можно изобразить в виде *Диаграммы причинно-следственных связей*. В нем есть сроки, исполнители, последовательность работ. В больших *ПД*, там где работы делятся много дней, где есть лица ответственные за конкретную работу, есть исполнители, всё это вносится в *Диаграмму*.

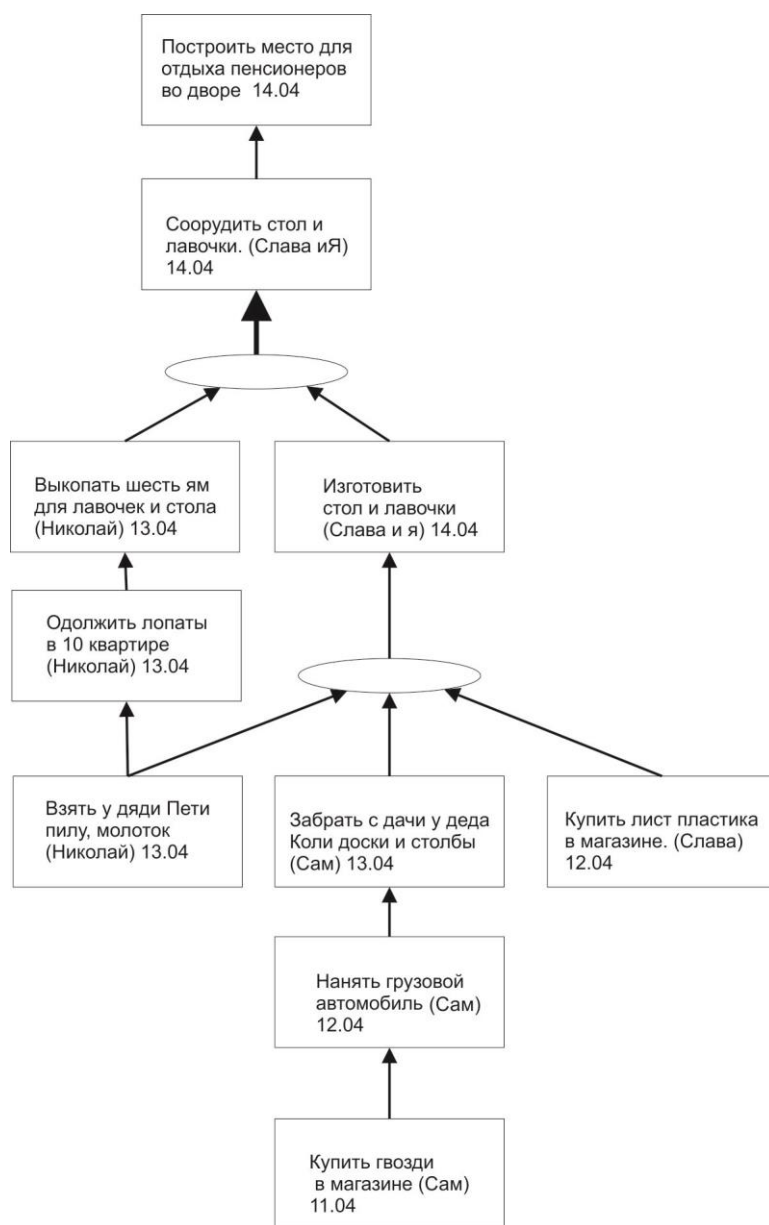


Диаграмма 38

С точки зрения *Результативных* мыслительных процессов мы достигли финиша. Конечно, это не значит, что *План Действий* будет выполняться бездумно, но это уже мышление *в границах* сформированного нами Плана. По своей сути *ПД* – это шаблон, в рамках которого исполнители будут работать. Им уже не надо придумывать, что-то новое, они будут использовать то, что

придуманно до них. Для достижения поставленной цели это очень хорошо, благодаря этому она становится определенной и предсказуемой.

Исходя из данных *Плана Действий*, мы можем ставить новые цели и прогнозировать дальнейшие действия. Его промежуточные и особенно конечные результаты могут служить основой для новых планов, как обстоятельства, которые нужно будет там учитывать. Мы можем дальше нормально жить и развиваться.

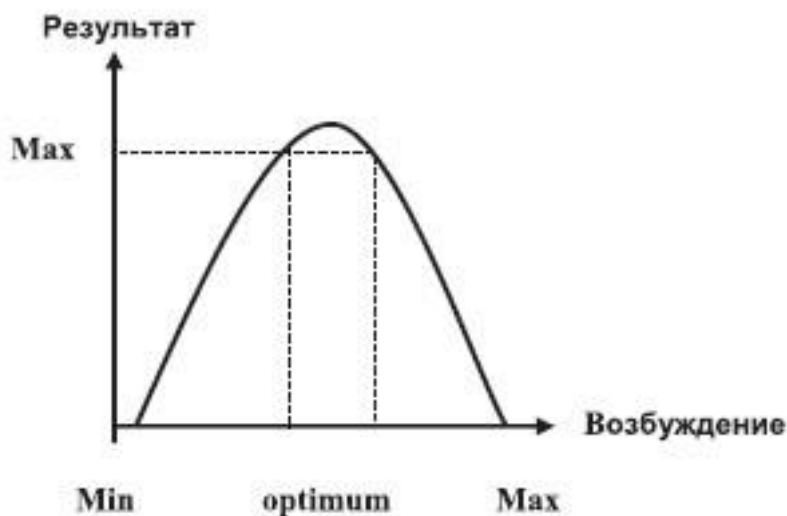
Заключение.

Мы отработали все этапы *Результативного Мышления* и показали в принципе, как можно эффективно пройти путь от возникновения мысли до её практического воплощения. Каждый из приведенных в различных разделах примеров можно разложить на все семь этапов, хотя повторюсь, не всегда их нужно будет проходить последовательно и все. Творческое применение метода не менее важно, чем собственно наполнение этапов. Если вы получите хороший результат, только благодаря тому, что научитесь всегда и очень ясно формулировать цель ваших размышлений или потому что получите навык виртуозно генерировать свежие идеи, это тоже успех. Каждый этап по своему важен, но каждый из них не будет иметь смысла, если в результате всех своих действий вы не достигнете цели.

Структура *Результативного Мышления* позволяет оценивать промежуточные результаты на этапах. Это особенно важно тогда, когда вы не смогли достичь приемлемого конечного результата. Вы всегда сможете вернуться в любой из этапов и, проанализировав ваши действия в нем, найти ошибки, которые не позволили реализовать идею. Ваши нервы могут быть сохранены, вам не потребуется всё начинать с начала, искать ошибки неизвестно где.

Завершая разговор о *Результативном мышлении* обязательно нужно вспомнить еще об одном факторе, без которого оно не может быть реализовано. Еще в 1908 году американские ученые Роберт Йеркс и Джон Додсон открыли закон. Вначале они проводили исследования на животных, затем эти выводы были многократно подтверждены на людях. Суть закона состоит в том, что эффективность деятельности и мотивация находятся в определенной зависимости. Уровень эффективности поднимается одновременно с уровнем мотивации и активности, но только до определенной величины. Далее, поднимая уровень мотивации, вы только снижаете, причем резко, эффективность своей деятельности. Для разных видов деятельности оптимальный (или пиковый) уровень мотивации разный. Наиболее высоким он является

для простых физических нагрузок. Чем сложнее для субъекта вид деятельности, тем ниже его оптимальный уровень мотивации.



Интеллектуальная деятельность наиболее сложная из всех выполняемых человеком. Недаром наш мозг потребляет более 20% энергии организма, хотя его доля в общем весе тела всего 2%. Поэтому уровень возбуждения при размышлениях должен быть не слишком высоким. Это не значит, что он должен быть нулевым, некоторым людям небольшой стресс даже помогает в работе. Но если мозг испытывает перевозбуждение, его функции резко тормозятся. Причем перевозбудить лимбическую систему, которая отвечает за наши эмоции, очень легко, а она тут же снижает объем ресурсов для работы префронтальной коры мозга. Когда глюкозы и кислорода не хватает, сложные нейронные схемы не могут работать в полную силу и вы начинаете "тупить".

В этот момент выключается из работы наш внутренний режиссер. Вспомните, скольких людей вы видели в состоянии стресса, которые не могут отвечать за свои поступки, так называемое состояние аффекта. Когда человек перевозбужден из-за опасности или огромной радости, попробуйте дать ему решить простейшую задачу, просто перемножить два числа. Он вряд ли сможет это сделать, ему нужно сначала успокоиться. Аналогичная ситуация, только в менее яркой форме происходит и с вами, когда вы спешите закончить к сроку задание шефа. У вас огромный уровень мотивации, перевозбуждение, но результат желает быть лучшим. Всё потому, что вашему мозгу ограничили доступ энергии и вам следует его восстановить, сняв перевозбуждение.

Запоминаем – для максимально эффективного уровня мыслительной деятельности, реализации *Результативного мышления*, нужен *правильный* уровень возбуждения.

Важнейший фактор *Результативного Мышления* это формирование *Осознанности*. Человек должен осознавать свои эмоции, следить за движением мыслей, вовремя тормозить развитие вредных нейронных связей и поддерживать полезные. Он сможет усилием воли создавать такие внутренние состояния, которые будут способствовать приходу озарений, которые, в свою очередь, станут прорывными идеями.

Одним из результатов *Осознанности* должен стать навык, который позволит фиксировать ценные мысли. Мы говорили о том, что ежедневно в нашем сознании проносятся десятки дельных мыслей, которые не имеют своего продолжения. Они пропадают не потому, что не должны или не могут быть реализованными. Нет, они пропадают по совершенно другим, часто обидным причинам. Мы их забываем потому, что они появились "не вовремя", когда вы заняты другим делом. У вас не складываются стабильные ассоциации в связи с этими мыслями, память не фиксирует их прочно. Они оседают где-то в глубине подсознания и могут не вызываться годами или вообще никогда. Чтобы этого не происходило, нужно приучить себя фиксировать все мысли, которые пришли "не вовремя", но могут иметь результативное продолжение. Метод фиксации не играет роли, важна последовательность выполнения.

Этот навык как раз подчеркивает, что *Результативное Мышление* – это метод дисциплинированных. Использовать его можно лишь подчиняясь определенному порядку. Иногда меня уверяют, что творческое мышление это мышление сумбурное, неорганизованное, спонтанное. Выражу сомнение, что это так и есть в действительности. Даже если ориентироваться на такие личности, как Винсент ван Гог или Фридрих Ницше (хотя здесь скорее нужны методы психиатрии), все равно можно сказать, что мы знаем только об их действиях совершенных и мыслях изложенных. Нам не известен сам механизм мышления, как они пришли к своим мыслям. В то же время такие творцы, как например, Сальвадор Дали или Казимир Малевич, при всей своей эпатажности, действовали очень продуманно и последовательно.

Конечно, не все мысли должны быть прагматичными, не все должны приводить к результату. Далеко не всегда его можно добиться мышлением строго структурированным. Интуитивные эмоциональные решения имеют право

на жизнь, иногда они даже могут быть весьма продуктивными. Но, если мы, вместо движения на ощупь, выбираем осознанные, логичные решения, то вероятность получения нужного результата при таком способе несравненно выше. Как бы там ни было, какими бы способами мы не принимали решения, **Результат** – вот то главное, что остается после нас.

Литература

1. Боно Эдвард "Я прав, вы заблуждаетесь". 2006. "Попурри".
2. Боно Эдвард. "Научите себя думать: самоучитель по развитию мышления". 2005. "Попурри".
3. Браун Тим «Дизайн-мышление в бизнесе» ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012
4. Голдратт Элия, Кокс Джефф "Цель. Процесс непрерывного совершенствования". 2014. "Попурри".
5. Дарендорф Ральф. "Элементы теории социального конфликта" 1994.
6. Детмер Уильям "Теория ограничений Голдратта". 2008. "Альпина Бизнес Букс".
7. Канеман Даниэль. "Думай медленно... решай быстро". 2014. АСТ. Москва.
8. Канеман Д., Словик П., Тверски А. "Принятие решений в неопределенности: Правила и предубеждения". 2005. Харьков. Издательство Институт прикладной психологии «Гуманитарный Центр».
9. Коуэн Овед и Федурко Елена "Основы Теории ограничений". 2012. TOS Strategic Solutions. Tallin.
10. Макдональд Метью. "Научи свой мозг работать". 2009. ЭКСМО. Москва.
11. Рок Дэвид. "Мозг. Инструкция по применению". 2013. "Альпина Паблишер".
12. Слоан Пол. "Искусство мыслить незаурядно". 2010 Издательство ООО «Компаньон Труп».
13. Шрагенхайм Элия. "Теория ограничений в действии. Системный подход к повышению эффективности компании". 2014. "Альпина Паблишер".
14. Шрагенхайм Элия "Управленческие дилеммы: Теория ограничений в действии". 2007 "Альпина Бизнес Букс"

01.12.2016 г.

