

# СТРАТЕГИЯ 8

## НАХОДИТЬ ТАМ, ГДЕ НЕ ИСКАЛ

237

Каждый раз, когда мы пытаемся что-то сделать и терпим неудачу, в итоге делаем что-то другое. Каким бы очевидным это утверждение ни казалось, это первый принцип творческой случайности — так называемой серендипности\*. Можно спрашивать себя, почему не получилось то, что мы хотели, и это вполне разумно и ожидаемо. Но творческая случайность побуждает задать другой вопрос: что же мы сделали? Новый, неожиданный ответ на этот вопрос — это, по сути, акт творчества. Это не удача, но креативная идея высшего порядка.

Открытие электромагнитных законов произошло по творческой случайности. Отношения между электричеством и магнетизмом впервые усмотрел в 1820 году Ганс Эрстед — как ни странно, на публичной лекции, где он демонстрировал «хорошо известный факт» того, что электричество и магнетизм — совершенно независимые феномены. Эксперимент в тот день провалился: электрический ток дал магнитный эффект. Эрстед был достаточно наблюдателен, чтобы заметить эффект; достаточно честен, чтобы его признать, и достаточно прилежен, чтобы изучить и опубликовать его. Максвелл использовал эти эксперименты для распространения ньютоновских методов моделирования и математического анализа в видимом механическом мире на невидимый мир электричества и магнетизма и вывел некоторые законы (теперь они носят его имя), открывшие дверь в современный мир электричества и электроники.

---

\* Серендипность — интуитивная прозорливость; способность делать глубокие выводы из случайных наблюдений, находить то, чего не искал. Кроме того, этим термином обозначают сам факт неожиданного открытия, а также психологическое состояние в этот момент. *Прим. ред.*

Даже когда мы пытаемся сознательно и рационально сделать что-то, порой совершаем то, чего делать не намеревались. Джон Уэсли Хайятт, печатник и механик из Олбани, долго и упорно работал над созданием материала для бильярдных шаров, поскольку слоновая кость становилась редкостью. В итоге он, однако, изобрел целлулоид — первую коммерчески успешную пластмассу.

Б. Ф. Скиннер советовал всем, кто, работая над своей задачей, наткнулся на нечто интересное, оставить первоначальный замысел и изучать это нечто. Собственно, он возвел эту идею в ранг первого принципа научной методологии. Так поступили Уильям Шокли и междисциплинарный коллектив лаборатории Bell. Изначально эта команда была создана для работы над МОП-транзистором\*, в итоге они разработали контактный плоскостной транзистор, а попутно создали новую науку — физику полупроводников. Эти достижения в результате все же привели к созданию МОП-транзистора, затем к интегральным микросхемам и новым прорывам в области электроники и компьютеров. Уильям Шокли описал этот процесс как «методологию творческих неудач».

У Ричарда Фейнмана был любопытный практический тест, которым он оценивал новую идею: открывает ли она что-то, не относящееся к исходной проблеме? То есть: «Можно ли объяснить что-то, что вы не собирались объяснять?» и «Открыли ли вы что-то, что не собирались открывать?» В 1938 году двадцатисемилетний Рой Планкетт намеревался придумать новый хладагент. Вместо этого у него получился шарик белого воскового материала, который проводил тепло и не прилипал к поверхностям. Завороженный этим необычным материалом, он отказался от первоначальной идеи исследования и стал проводить эксперименты с новым веществом, которое впоследствии получило известность как тефлон.

В принципе, неожиданное событие, провоцирующее внеплановое изобретение, мало чем отличается от внезапно сломавшегося автомобиля, из-за которого приходится ночевать в незнакомом интересном городе; от книги, присланной по ошибке, но которая нам очень понравилась; от закрытия ресторана, подтолкнувшего попробовать другую кухню. Но в поиске идей и творческих решений многие не обращают внимания на неожиданное, а следовательно, теряют возможность превратить подвернувшийся шанс в творческую возможность. Нужно освободиться и научиться видеть то, чего вы не ищите. В 1839 году Чарльз Гудьир искал способы облегчить работу

---

\* МОП-транзистор — транзистор, работающий на основе МОП-структур (МОП — металл/оксид/полупроводник). *Прим. ред.*

с резиной и случайно пролил жидкость, которая затвердела, но не потеряла своих качеств. Подтолкнув свою мысль в этом непредсказуемом направлении, он изобрел процесс вулканизации; сконцентрировавшись на «интересных» аспектах идеи, открыл ее потенциал. Александр Флеминг не первым из врачей при изучении мертвых бактерий заметил, что на культуре, не помещенной в должные условия, формируется плесень. Менее одаренные специалисты отбросили в сторону этот, казалось бы, малозначительный факт, но Флеминг отметил его как любопытный и предположил наличие в нем потенциала. Это наблюдение привело к появлению пенициллина, спасшего миллионы жизней. Томас Эдисон, обдумывая, как лучше реализовать идею углеродной нити накаливания, играл с куском замазки, перекачивая его в руках и скручивая; когда он взглянул на свои руки, ответ пришел сам собой: нужно скрутить нить, как веревку.

Благодаря чему неожиданное событие становится удачной новинкой? Нужно открыть разум для возможностей. Это трудно сделать из-за разного рода эмоций и предубеждений. Представьте себе следующую ситуацию: Сьюзан 28 лет, она не замужем, прямолинейна во взглядах и очень умна. В университете специализировалась на социологии и дополнительно на философии. Студенткой она очень интересовалась вопросами расовой дискриминации и общественной справедливости, принимала участие в демонстрациях против ядерного оружия. Какое утверждение более вероятно?

- A. Сьюзан работает офис-менеджером.
- B. Сьюзан работает офис-менеджером и одновременно активно поддерживает феминистское движение.

С рациональной точки зрения более вероятно, что Сьюзан — офис-менеджер, чем то, что Сьюзан — и офис-менеджер, и активистка-феминистка. В конце концов возможность  $x$  всегда больше, чем возможность одновременного и независимого события  $x$  и события  $y$ . Однако более 80 процентов людей, в том числе вполне компетентных в вопросах статистики, склоняются к тому, что утверждение B — о менеджере-феминистке — более вероятно, чем утверждение A — просто о менеджере.

Если же тем же людям задать абстрактный вопрос, что более вероятно —  $x$  или  $x$  одновременно с  $y$ , — они, конечно, с готовностью согласятся, что одиночное событие  $x$  вероятнее. Более того, когда они сталкиваются с очевидным противоречием между ответом на абстрактный вопрос и ответом на пример Сьюзан, охотно признаются, что ошиблись. Это, судя

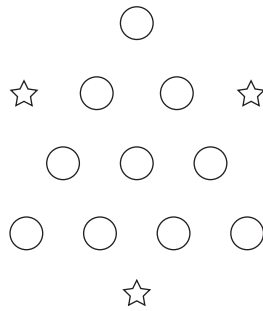
по всему, отражает глубоко укоренившиеся предубеждения в человеческом суждении. Имея информацию о том, что Сьюзан — человек определенного плана, мы с готовностью примеряем к ней наши знания о других подобных людях и полностью игнорируем статистику и теорию вероятностей. Мы эмоционально предубеждены, считая, что некто, обладающий определенными характеристиками, проявит и другие схожие черты (например, общественная активистка, возможно, окажется и феминисткой).

Обычно мы используем интеллект для подкрепления и рационализации своих эмоций и предрассудков по поводу конкретной идеи или предмета. Например, вы собираетесь купить свитер за 125 долларов и настольный канцелярский прибор за 15 долларов. Продавец канцелярии говорит, что точно такой же прибор выставлен на распродаже в другом магазине той же сети, в 20 минутах ходьбы, и стоит там 10 долларов. Пойдете ли вы туда? Большинство отвечает, что да. Другой группе задается тот же вопрос, но на этот раз свитер стоит 15 долларов, а канцелярский прибор — 125 долларов, а в другом магазине он стоит 120. Из тех, кому была предложена такая версия событий, большинство отказалось от похода в другой магазин. Заметьте, что в обоих случаях покупки совершаются на одну и ту же сумму и выбор в обоих случаях состоит в том, идти ли 20 минут, чтобы сэкономить пять долларов. Но, судя по всему, респонденты оценивают экономию относительно цены канцелярских приборов. В относительном же выражении у нас меньше сил противостоять искушению сэкономить 33 процента (снижение цены с 15 до 10 долларов), чем менее пяти процентов (снижение со 125 до 120 долларов).

Вместо того чтобы поддерживать своим интеллектом эмоции и предрассудки, надо использовать его для анализа предмета еще до того, как эти эмоции и предрассудки сыграют свою роль. Если бы это сделали упомянутые респонденты, они бы сразу поняли, что выбор в обоих случаях одинаковый: стоит ли идти 20 минут, чтобы сэкономить пять долларов. Чтобы применить интеллект для анализа предмета, нужно захотеть это сделать.

## Исследование

Большинство людей описывают необычную иллюстрацию, приведенную на следующей странице, как группу из десяти кругов, формирующих треугольник, и трех отдельных звезд. Немногие сразу опознают в рисунке шестиконечную звезду Давида, которую тоже можно здесь увидеть. Чтобы увидеть звезду Давида, надо сознательно сконцентрироваться на рисунке иным способом.



Точно так же, чтобы исследовать предмет с помощью интеллекта, нужно «заставить» себя направить внимание не на то, на что оно обращено обычно. В этом поможет инструмент, известный как РМІ (плюс/минус/интересно). РМІ — это средство направления внимания, впервые предложенное Эдвардом де Боно, всемирно известным специалистом в области мышления. Оно создано, чтобы сознательно привлекать внимание ко всем положительным, отрицательным и интересным сторонам вашего предмета. Пользоваться РМІ довольно просто. Но непросто сознательно сосредоточивать все внимание в одном направлении, если эмоции и предрассудки уже предопределили ваше мнение на конкретную тему. На диаграмме ниже видно, что если идея отторгается на эмоциональном уровне, то всякий творческий анализ прекращается.



Нужно сознательно убедить себя смотреть в разных направлениях. Если вы все же смогли начать использовать РМІ, задачей интеллекта будет найти как можно больше положительных, отрицательных и интересных сторон в предмете. Вместо того чтобы подкреплять интеллект эмоциями и предрассудками, примените его для исследования самой сути дела.

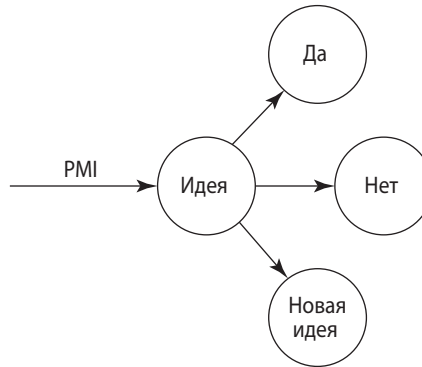
Вот основные принципы использования РМІ.

1. Расчертите лист бумаги на три колонки. Озаглавьте их «Плюс», «Минус» и «Интересно».
2. В колонке «Плюс» перечислите все положительные стороны идеи, которые знаете.
3. В столбце «Минус» укажите все известные вам негативные стороны идеи.

4. В колонке «Интересно» укажите все вещи, которые стоят внимания, но при этом не попадают ни в один из предыдущих списков. Пункты столбца «Интересно» помогают реагировать на то, что в идее заслуживает внимания, а не на собственные эмоции и суждения: «Мне эта идея не нравится, но есть кое-какие интересные аспекты...»

PMI помогает разуму исследовать суть дела. Окончив исследование, уже можете включать эмоции и чувства для принятия окончательного решения. Благодаря PMI может произойти один из следующих трех вариантов.

- Вы можете передумать по поводу идеи и решить, что это вполне жизнеспособная альтернатива.
- Вы можете по-прежнему отвергать эту идею как недостаточно серьезную.
- Вы можете перейти от этой идеи к другой. Исследуя «положительные» и «интересные» аспекты идеи, сумеете переработать ее во что-то другое.



Изложив все, что думаете о пунктах *P*, *M* и *I*, вы реагируете на эти доводы, и ваши чувства меняются. Если довод обдуман и помещен в одну из колонок, его уже нельзя отбросить: он обязательно окажет влияние на окончательное решение.

Несколько лет назад группа дизайнеров решила придумать новый дизайн зонтика. Один из них предложил сочетать зонтик с кобурой, которую можно бы было носить на поясе. Спусковой механизм в ручке зонтика, когда его вынимают из кобуры, будет открывать зонт автоматически. Группа решила, что это ужасная идея: так все будут казаться опасными вооруженными

людьми. Дизайнеры решили подвергнуть ее РМІ, и одним из интересных аспектов оказалась идея использовать зонтик для защиты. Это навело их на мысль снабдить зонтик электрошокером: при нападении достаточно коснуться атакующего кончиком зонтика, что запустит механизм и обезвредит нападающего несмертельным поражением током.

Сосредоточившись на неожиданных аспектах идеи с зонтиком, разработчики обрели материал для размышлений, который иначе мог остаться незамеченным. Если тщательно спланированный эксперимент — попытка ускориться на пути логических размышлений, то концентрация на любопытных аспектах предметов — попытка привлечь случайные идеи, которые не так просто отыскать. Много лет назад компания 3М изобрела новое клеящее вещество для промышленности. Однако никто им так и не заинтересовался, и руководство велело инженеру сжечь образцы. Исполнитель же посчитал, что у этой клейкой ленты есть интересные аспекты, и взял несколько образцов домой. Его дочери-подростки придумали скреплять лентой волосы, а также пробовали найти ей иное применение. Тогда инженер убедил руководство, что в их руках потребительский, а не промышленный товар. Так родился знаменитый скотч.

Творчество обычно ассоциируется с появлением и оценкой новых, свежих и оригинальных идей, но этим не исчерпывается. Свой интеллект нужно использовать, чтобы глубоко изменить восприятие предмета или идеи во время длительного анализа. Это позволяет продлить творческий процесс. Исследования гештальт-психологов показали, что продолжительный анализ любого предмета приводит к спонтанным изменениям его восприятия. Длительное исследование утомляет разум, он начинает искать альтернативные способы восприятия — разбивать целое на части и вылавливать среди этих частей наиболее интересные. На ранних этапах эффект от подобных изменений почти не заметен. Однако через некоторое время иное восприятие проникает в подсознание в виде новых идей и догадок. Некоторые великие художники, например Сезанн и Роден, часто долго рассматривали свои натуры, прежде чем начать их рисовать или ваять. Они с выгодой использовали творческое «расчленение» предмета в результате такого длительного анализа.

## Группы

Интересное упражнение состоит в том, чтобы сознательно предложить небольшой группе бесполезную или дурацкую идею. Попросите участников изложить в одном абзаце мнение об идее (да или нет и почему) на листе бумаги. Обсудите эти мнения, а затем предложите каждому проанализировать идеи

с помощью PMI. В итоге сведите все PMI в общий анализ. Это заставит группу подвергнуть идею продолжительному исследованию. Вы обнаружите, что порой участники изменяют свое мнение или замечают, что интересный аспект наталкивает на какую-то другую идею. Это не пассивный, но необходимо активный процесс, поскольку изменения — результат мыслительных операций при изучении интересных аспектов предмета. Такое интеллектуальное исследование иногда позволяет превратить бесполезную идею или какой-то ее отдельный аспект в нечто новое.

## Скрытый потенциал

У каждого предмета есть скрытый потенциал. Мы привыкли выбрасывать многие вещи — от часов до автомобильных покрышек — и покупать новые, вместо того чтобы ремонтировать старые. Мы редко перерабатываем материалы для совершенно иного использования. Страны третьего мира вынуждены проявлять больше творческого подхода, и там часто находится новое удивительное применение материалам, которые больше не могут выполнять свою первоначальную функцию. В Найроби, например, из использованных автомобильных покрышек делают сандалии. Их прочность — это и есть скрытый потенциал автомобильных шин, а производство сандалий становится функциональным сдвигом. Перерабатывающий рынок Найроби служит примером воплощения дарвинистского принципа постоянной адаптации, ведущей к изобретательной смене функциональности и новым идеям.

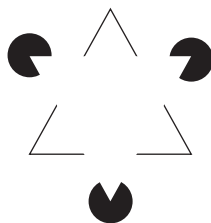
Эволюция работает так же, как и производители сандалий в Найроби, а не как общество потребления, в котором живем мы. Виды могут эволюционировать, только если научатся по-новому использовать то, что имеют. У организмов нет валюты, за которую они могли бы приобретать нечто новое; воссоздать можно только из старых запасов. Если бы организмы были неспособны новыми и удивительными способами заново использовать старые ткани, как могла бы эволюция вообще привести к чему-то новому?

Точно так же каждый новый предмет или идея приводит к появлению побочных творческих продуктов, на первый взгляд кажущихся не важными. Но эти изобретения можно развить в новых и интересных направлениях. Творческий гений многим обязан способности креативно осмысливать то, что кажется бесполезным, и выявлять его скрытый потенциал.

На иллюстрации на следующей странице шесть неправильных фигур, которые сначала можно посчитать незначительными. Однако, используя воображение, нетрудно придать вес этим рисункам. Фигуры, расположенные



в виде буквы V, можно представить в виде одного большого треугольника, или трех белых треугольников с вершинами в каждом кружке, или же можно увидеть один большой белый треугольник с вершиной внизу. Можно составить и шестиконечную звезду, объединяющую белый треугольник с тем, который образуют V-образные фигуры. Пользуясь фантазией, вы создали несколько треугольников и звезд разного размера и конфигурации из не представляющих на первый взгляд интереса форм.



Примерно так же вы берете не кажушийся существенным предмет и с помощью воображения находите его скрытый потенциал, преобразуя этот предмет в нечто другое. Возьмем радио Walkman. Инженеры Sony пытались создать небольшой переносной стереомагнитофон с функцией записи, но не удалось — получился небольшой стереоплеер, который не мог записывать. Они передумали трудиться над проектом и положили его на полку. Как-то раз Масару Ибука, почетный председатель Sony, обнаружил этот неудавшийся продукт и попробовал найти в нем потенциал. Он вспомнил о совершенно другом проекте компании — разработке легких переносных наушников: «Что если сочетать наушники с плеером, вовсе отказавшись от функции записи?»

Ибука смешал функции. Идея, что магнитофоны еще и записывают, настолько укоренилась в сознании, что никто не ставил ее под сомнение. Даже после того как председателю компании пришла в голову эта творческая ассоциация, никто в Sony не поверил, что с ней можно выйти на рынок. Ибуку это, однако, не обескуражило, и он продолжил развивать то, что интуитивно посчитал новой концепцией развлечений. Он взял неудачную идею и путем сочетания функций, отбрасывания и изменения взгляда на них нащупал ее скрытый потенциал, создав совершенно новый продукт. Радио Walkman стало лучшим электронным продуктом Sony в истории компании и породило во всем мире новую «культуру наушников».

Ибука взял нечто существующее (неудачный продукт) и переработал в нечто неожиданное. Шедевр Микеланджело «Давид» тоже стал результатом

неудачной попытки другого скульптора. В 1463 году власти флорентийского собора приобрели пятиметровую глыбу белого мрамора, чтобы изготовить из нее скульптуру. Два известных мастера не справились с глыбой, и злополучный мрамор перетащили в хранилище. Приглашали и других скульпторов, предлагая все же вытесать статую. Они отказывались работать с испорченной глыбой и требовали новую, утверждая, что не могут создать произведение искусства из испорченного камня. Эти требования были неосуществимы — мрамор стоил очень дорого, и собор вообще отказался от проекта. Через 40 лет Микеланджело взял испорченную глыбу из хранилища и за 18 месяцев превратил ее в изображение юного храбреца Давида. Он взял то, что уже существовало, и обратил в одну из величайших в мире статуй.

## Переработка

Любой предмет или идею можно переработать в нечто новое, что-то добавив или изменив. Во время Второй мировой войны ученые из радиологической лаборатории Массачусетского университета решили усовершенствовать радар. В начале 1944 года ученые могли использовать радары для определения орудийных башен в шести милях от себя, но весной, когда повысилась влажность, система перестала работать. Ученые, к своему разочарованию, обнаружили, что каким-то образом сконструировали устройство, работающее в зависимости от частоты водяных испарений. Вместо того чтобы отправить свой труд на свалку, они решили его модифицировать, а возникшую помеху использовать для каких-нибудь других целей. Впоследствии случайно обнаруженный технологический аспект был использован в микроволновых печах.

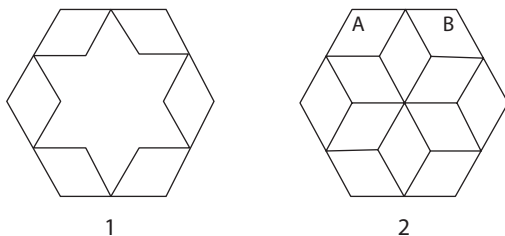
Исследуйте скрытый потенциал превращения своего предмета или идеи в нечто иное, применив к нему список SCAMPER-вопросов, представленный ранее.

На протяжении всей истории гении часто демонстрируют способность взять идею из мусорной корзины и переработать в нечто другое. Например, Фрэнсис Бэкон превратил индуктивный метод мышления Аристотеля в новую систему, важную для научного анализа, а Генри Дэвид Торо включил в свою американскую трансцендентальную философию идеи индуизма и буддизма. Знаменитый архитектор Фрэнк Ллойд Райт, создавая свои просторные, полные воздуха «дома прерий», использовал и модифицировал принципы конструкций японских храмов.

Многие бизнесмены делали состояния на том, что находили в предмете скрытый потенциал и преобразовывали его в нечто другое. Исследователи в 3М разработали временный клей для использования на закрепленных

поверхностях типа досок для объявлений (которые можно перевешивать с одной поверхности на другую). Рынок не очень заинтересовался новым продуктом, и большинство исследователей утратили к нему интерес. Однако химик Артур Фрай продолжал искать способы использовать его. Как-то раз он пел в хоре Северной пресвитерианской церкви в Сент-Поле (штат Миннесота), и ему пришла в голову идея: клеящим материалом должен быть тот самый листок, который удерживает на месте закладку. Основное использование — это склеивание бумаг. Так был изобретен блокнот Post-it.

Представьте, что ваш предмет — живой, динамичный организм, который постоянно эволюционирует во что-то новое. На иллюстрации фигура из рисунка 1 превращается на рисунке 2 в нечто вроде цветка. Если долго вглядываться в рисунок 2, можно в конце концов обнаружить, что его реально представить в виде трех кубов, где верхняя грань верхнего куба отмечена буквой А. Если продолжить всматриваться, можно увидеть другие три куба: верхняя грань верхнего куба отмечается буквой В. Предмет неожиданно сам себя пересобирает в совершенно другую форму, при этом ничего не прибавляется и не убавляется.

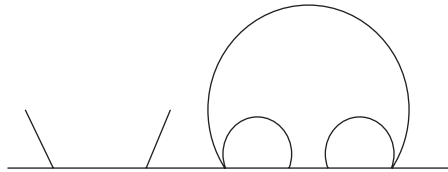


Примерно так же вспышка интуиции помогает осознать скрытый потенциал предмета — это момент «эврики». Без какой-либо новой информации форма может внезапно полностью измениться. Интересно даже не столько то, что довольно неожиданно возникает новая форма, но то, что перемены сразу становятся очевидны. Это совершенно особый феномен. Например, в 1956 году братья Джакузи изобрели ванну с водоворотами для лечения больных артритом. Несколько штук им удалось продать, но в целом изобретение осталось незамеченным. Через 15 лет Рой Джакузи решил отыскать в нем скрытый потенциал, изменил конструкцию и превратил ванну в предмет роскоши. Пока мир рассматривал ванну-джакузи как средство от артрита (шаблон А), Рой Джакузи сознательно выискивал потенциал и неожиданно осознал, что в качестве предмета роскоши эта ванна стоит миллионы (шаблон В). При этом он не имел никакой новой информации.

Скрытый потенциал можно найти во всем, если всматриваться достаточно пристально. Компания, производящая детские влажные салфетки, сделала из упаковки своей продукции совершенно самостоятельный продукт. Когда салфетки заканчиваются, упаковка становится яркой игрушкой наподобие Lego. Контейнеры производятся в четырех вариантах цвета и имеют закрепляющие штифты, что позволяет их складировать. Родители тоже могут использовать их для хранения самых разных вещей.

## Не думайте об этом

Улучите минутку и представьте все, что может символизировать рисунок ниже. Если я попрошу перечислить ваши фантазии, вы наверняка предложите несколько замечательных идей. Однако если предварительно сообщу, что рисунок изображает уборщицу, которая стоит на четвереньках и моет пол, а уже потом предложу придумать альтернативные объяснения, их окажется довольно мало, и вряд ли они будут отличаться особым полетом мысли.



Как только рисунок обретает название и значение, становится почти невозможным смотреть на него и воспринимать так же, как прежде. Названия и значения приковывают ваше внимание к определенному аспекту.

Опыт в какой-нибудь области может сдерживать творческие проявления, заставляя мыслить определенным образом. Например, способности профессионально рисовать может мешать или даже серьезно вредить знание того, что именно мы рисуем. Бетти Эдвардс в своей книге «Откройте в себе художника» заявляет, что человек может точно срисовать объект, если тот лежит вверх ногами и рисующий не может понять, что же это такое. Порой мы действуем, как сотрудники отдела убийств, суетящиеся со своими излюбленными теориями вокруг расплющенного тела и совершенно не обращающие внимания на стоящего в той же комнате слона.

Если вы хотите придумать что-то творческое, например креативный дизайн нового автомобиля, не думайте об автомобиле. По крайней мере не сразу. Есть многочисленные доказательства, что более абстрактное определение проблемы может привести к большей креативности и инновациям,

чем типичные определения. Такова творческая стратегия некоторых ведущих мировых креативных дизайнеров, в том числе Кентона Уинса, архитектора Артура Эриксона и Мартина Скальски, директора по транспортному дизайну в Институте Пратта. Например, Скальски не предлагает студентам конструировать автомобиль или изучать существующие варианты автомобильного дизайна. Вместо этого он дает им задание создавать абстрактные композиции. Затем процесс становится все менее абстрактным, и студенты незаметно для себя уже начинают работать над реальной проблемой, связав абстрактную работу и финальную модель.

Переработка проблемы в более отвлеченную помогает устранить барьеры, которые появляются из-за неизбежно возникающих предубеждений по поводу идеи или решения. Она заставляет проверять предположения и исследовать возможности. Допустим, вы хотите усовершенствовать конструкцию зонтика. Суть зонтика — «защита от дождя». Когда вы исследуете саму суть, то рассматриваете более креативные варианты защиты от дождя, такие как новый вид плаща или даже новый тип городской планировки, где всюду есть галереи и зонтики не требуются. Или рассмотрим владельца книжного магазина, считающего себя продавцом книг, — совершенно конкретная идея. Тенденция к использованию электронных средств массовой информации лишает его бизнеса. Однако если бы он рассматривал себя как «поставщика информации и развлечений» — более абстрактная и общая характеристика, — переход на электронные средства массовой информации не угрожал бы его бизнесу, а открывал бы новые возможности.

Сознание очень быстро погружается в рутину, особенно когда застревает и пробуксовывает. Оно вязнет в деталях определенного восприятия. Чарльз Дарвин задал великий вопрос «Что есть жизнь?» вместо того, чтобы увязнуть в классификации клещей или грибов. Вот как нужно использовать принцип абстрагирования.

1. Сначала опишите абстрактное определение своей проблемы. В чем ее основной принцип и какова ее суть?

**Пример:** наша проблема — как защитить сельские почтовые ящики от воровства и вандализма. Суть — защита.

2. Проведите мозговой штурм в поисках идей защиты. Как вообще защищать предметы:
  - положить в банк;
  - защитить антикоррозионным материалом от погодных воздействий;

- обеспечить хороший текущий ремонт;
  - застраховать;
  - спрятать.
3. После того как вы сгенерировали множество различных идей, вновь сформулируйте проблему для группы, чтобы она была чуть менее абстрактной. Снова сгенерируйте как можно больше решений.

**Пример:** подумайте, как защитить объекты, которые находятся на улице и более уязвимы:

- нанять охрану;
  - постоянно наблюдать;
  - замаскировать;
  - огородить забором;
  - держать в хорошо освещенном месте.
4. Наконец, перейдите к реальной проблеме. Рассмотрите и обсудите идеи и решения двух предыдущих абстрактных проблем и используйте их в качестве стимулов для поиска решений.

**Пример:** реальная проблема — как защитить сельские почтовые ящики от воровства и вандализма. Идея навела на мысль предложить владельцам сельских почтовых ящиков страховой полис стоимостью пять долларов на год или 10 долларов на три года, чтобы застраховать почтовый ящик от воровства или разрушения.

Александра Грэма Белла на разработку телефона вдохновила одна статья на немецком, которая описывала изобретение, имевшее, как он понял, функции телефона. Уже продемонстрировав работающий телефон, Белл узнал, что из-за языкового барьера он понял статью неправильно: функции немецкого изобретения были совершенно другими. Немецкое изобретение оказалось стимулом, который изменил его прежние представления о телефоне и заставил думать в ином направлении. Точно так же идеи и решения, которые приходят в голову в связи с абстрактными определениями, могут послужить стимулом отказаться от укоренившихся представлений.

## Группы

Артур Эриксон, архитектор и дизайнер, использует стратегию абстрактного мышления в работе со студентами, чтобы помочь им избежать визуальных и функциональных предубеждений и освободить креативность. Например,

если он хочет придумать новый дизайн стула, сначала предлагает студентам нарисовать какую-нибудь фигуру в движении. Затем просит создать деревянную, пластмассовую, металлическую или бумажную модель структуры, поддерживающей эту движущуюся фигуру. Наконец, он предлагает использовать эту модель как основу нового дизайна стула.

Предубеждения участников по поводу разрабатываемой проблемы необходимо свести к минимуму. Для этого можно воспользоваться следующими правилами.

1. Дайте абстрактное определение проблемы. Попросите группу придумать и записать решения и идеи.

**Пример:** подумайте, как можно хранить вещи.

2. Дайте менее абстрактное определение. Снова попросите группу придумать и записать решения и идеи.

**Пример:** подумайте, как можно складировать вещи.

3. Теперь дайте еще менее абстрактное определение. Снова предложите поискать решения и идеи.

**Пример:** подумайте, какими способами можно организовать крупные объекты.

4. Теперь введите реальную проблему. Попросите группу пересмотреть все предыдущие идеи и решения и использовать их как стимулы для новых идей и решений реальной проблемы.

**Пример:** используйте эти идеи как стимулы для усовершенствования парковочного гаража.

Еще один способ извлечь выгоду из абстрагирования — начать с конкретного решения или идеи и постепенно делать его все более абстрактным, задавая провокационный вопрос «Что действительно важно?», пока проблема не будет переосмыслена на более высоком уровне абстракции и не переформулирована. Повторяйте подобные вопросы («Что действительно важно?») дважды или трижды, чтобы посмотреть на задачу с разных точек зрения. Например, вы выдвигаете предложение отправлять упаковочный материал в шредер — лучшее средство утилизации. Спросив «Что действительно важно?», вы решаете, что действительно важно сократить количество этого упаковочного материала. Так появляется идея использовать более тонкую упаковку. Снова задавшись тем же вопросом, вы на этот раз решаете сократить

число слоев упаковки. Этот уровень абстракции приводит к обдумыванию альтернативной упаковки — возобновляемым стандартным контейнерам и подающим устройствам, которые можно наполнить заново в пункте продажи, и т. д.

## Достаточно ли безумны ваши идеи

Если люди пользуются воображением для развития новых идей, эти идеи жестко и предсказуемо распределяются по существующим категориям и понятиям. Рассмотрим инцидент, о котором написал в 1835 году *The American Railroad Journal*.

Когда поезд подходил к депо в Патерсоне, оторвалась ось паровоза, так что он и два следующих вагона перевернулись. Никто из пассажиров не пострадал, хотя испытали шок от сотрясения. Мистер Спир, кондуктор, весьма трудолюбивый и трезвого поведения мужчина, сидел на вагоне у тормозов и, к сожалению, при крушении был задавлен насмерть.

Мистер Спир оказался единственной жертвой. Какие факторы стали причиной его преждевременной смерти? Разумеется, была и непосредственная причина — перелом оси и переворот вагонов. Однако была причина и более глубокая. Отметим, что мистер Спир сидел *на* вагоне, а не *в* нем, и никто из пассажиров, находившихся внутри, не пострадал. Почему же он был *наверху*? Какого черта он оказался на крыше вагона? Смерть Спира стала результатом конструктивной ошибки, из-за которой кондуктор должен был сидеть вне вагона.

Эта ошибка — пример феномена структурированного воображения. Ранние конструкции железнодорожных вагонов были разработаны под серьезным воздействием конных экипажей — наиболее распространенных в то время видов транспорта. Первые вагоны были, по сути, не чем иным, как дилижансами на рельсах, проход посреди отсутствовал, так что кондукторы должны были сидеть снаружи. Сама идея прохода посередине считалась нелепой и даже антисанитарной: предполагалось, что поезд превратится в одну длинную плевательницу. Наконец, как и у дилижансов, тормоза располагались снаружи и управлялись кондуктором, сидевшим сверху в передней части вагона.

Мы не можем сказать, что создатели железных дорог страдали недостатком воображения. Наоборот, они были настоящими провидцами, которые поняли,



что железная дорога — транспорт будущего, задолго до того, как остальные всерьез восприняли эту идею. Однако даже после того, как несколько кондукторов погибли, такой конструкции вагона существовало серьезное сопротивление, и билетеры не могли ездить внутри в безопасности. Даже в 1866 году, согласно *Railroad and Engineering Journal* (1887), 72 железнодорожника погибли в результате падений с вагонов только в Массачусетсе, Нью-Йорке и Мичигане.

Что это значит? Просто люди с большими творческими способностями, развивающие самые интересные идеи, часто идут на поводу у сдерживающего влияния структурированного воображения. Конструкция железнодорожного вагона подверглась сильному влиянию дилижанса — машины, которую они хорошо знали и принцип работы которой понимали. Даже идея распределения электрического освещения, пришедшая в голову Томасу Эдисону, может служить примером структурированного воображения. Его опора на уже существующую систему подачи газа привела к тому, что он настаивал на прокладывании электрических проводов под землей, как в случае с большинством газопроводов. Если говорить о более свежих примерах, многие современные компьютерные терминалы отображают ровно 80 столбцов текста. Это прямой отголосок того времени, когда мы буквально загружали данные в компьютер с помощью перфокарт, имеющих 80 колонок.

Открытость творческих гениев, их любовь к игре — вот что позволяет им исследовать «интересные» случайные события. Однажды Вольфганг Паули, первооткрыватель спина электрона, представлял профессиональному окружению новую теорию элементарных частиц. Последовала длительная дискуссия. Нильс Бор резюмировал: все согласны, что теория Паули безумна. Вопрос в том, достаточно ли она безумна, чтобы быть правильной. Бор решил, что она все же не настолько безумна.

В этой нелогичности Бора скрывается логика. Гении терпимо относятся к непредсказуемому ходу мыслей. Результатом непредсказуемого мышления может стать как раз то, что нужно, чтобы изменить контекст и переключиться на новую перспективу. Поль Сезанн, отец современной живописи, произнес замечательную фразу, описывающую весь парадоксальный процесс слияния непредсказуемого мышления и сознательной тактики: он назвал такую творческую активность «стремлением к находке».

Можно активно стремиться к случайному открытию, сознательно исследуя все странное и необычное. Именно свобода от заранее заданных конструкций позволяет сводить вместе такие вещи, которые иначе бы нельзя было и расположить рядом; создать такую последовательность событий, о которой иначе

вряд ли кто задумался бы. Вот методика, которая поможет в сознательном поиске странного и необычного.

1. Запишите несколько абсурдных или безумных идей по поводу своей проблемы. Каждая должна быть еще более странной, чем предыдущая.

**Проблема:** компания, выпускающая поздравительные открытки, ищет новые продукты и рынки.

**Абсурдные идеи:**

- посылать поздравительные открытки покойникам;
- посылать в качестве поздравительных открыток тяжелые камни;
- посылать поздравительные открытки наложенным платежом;
- посылать адресату деньги с сопроводительным текстом «Сходи и купи себе поздравительную открытку»;
- посылать паука.

2. Выберите одну из абсурдных идей.

**Абсурдная идея:** посылать поздравительные открытки покойникам.

3. Определите принцип абсурдной идеи.

**Принцип:** общение с усопшими.

4. Перечислите основные черты и аспекты абсурдной идеи.

**Черты и аспекты:**

- люди общаются с усопшими на спиритических сеансах;
- люди оставляют цветы на кладбищах;
- люди оставляют там письма, стихи и другие предметы;
- люди пишут мертвым стихи и послания и публикуют их в газетах;
- люди молятся за упокой душ усопших;
- люди используют для общения «говорящие доски» и тому подобные способы.

5. Работа воображения. Определите принцип или одну из черт и аспектов и переработайте в практическую идею.

**Пример:** цветы на кладбищах.

**Итоговая идея:** компания по производству поздравительных открыток выступила с идеей выпускать памятные карточки на колышках, которые

можно было бы вставлять в почву на могиле. Эти «карточки на колышках» продаются в цветочных магазинах вокруг кладбища.

В голограмме есть интересный аспект: если лазерный луч освещает даже малую ее часть, все равно изображение появляется полностью, то есть кусочек голограммы содержит информацию обо всей картинке. Точно так же, когда вы концентрируетесь на одном небольшом интересном аспекте странной на вид идеи, он может выдать вам достаточно информации, чтобы получить новую идею. В нашем примере представление о людях, которые «оставляют на кладбище предметы», дало достаточно информации для создания целой новой линейки продуктов.

Чаще опасность состоит не в излишнем увлечении какой-то идеей, но в том, что мы ею чрезмерно увлекаемся, забывая взглянуть на мир под другим углом. Особенно хорошо это иллюстрирует история с прыгающим пауком.

У некоего школьника была интересная теория: он считал, что пауки слышат ногами, и решил это доказать. Экспериментатор посадил паука на стол и сказал: «Прыгай!» Паук прыгнул. Мальчик повторил опыт. Потом он оторвал пауку ноги и снова посадил его на стол, сказав: «Прыгай!» На этот раз паук не двинулся с места. «Смотрите, — сказал школьник, — если оторвать пауку ноги, он становится совершенно глухим».

Многие из нас легко припомнят случаи из собственного опыта, когда мы так увлекались любимой теорией, что совершенно забывали о возможности посмотреть под другим углом на достигнутые результаты. Это постоянно случается в медицине, когда врач, слишком хорошо знакомый с течением болезни пациента, усиленно старается подогнать ее под определенный диагноз, а потом приходит другой врач и благодаря свежему взгляду на симптомы предлагает иной, верный диагноз.

Одна из первых важнейших проблем, с которыми столкнулись ученые в Лос-Аламосе, состояла в попытке найти способ взорвать атомную бомбу так, чтобы достичь критической массы, необходимой для ядерной реакции. Эксперты по баллистике предлагали традиционные методы взрыва бомб. Один из физиков, Сет Неддермейер, предполагал, что при взрыве элементы, образующие критическую массу в ядерной бомбе, не будут сведены вместе. Он считал, что они разлетятся. Идея состояла в том, чтобы направить взрыв вовнутрь. Например, когда вы очень ровно и сильно сжимаете апельсин, сок собирается внутри; если вы попадаете пулями одна в другую, они от удара плавятся. Когда он представил свою идею коллегам, те подняли его на смех.

Однако Оппенгеймер, которого идея Неддермейера тоже не особо впечатлила, разрешил ему свободно развивать свою необычную теорию, что и привело к успешному запуску ядерной реакции в бомбе.

## Группы

Чтобы использовать эту мыслительную стратегию в большой группе, сначала разделите ее на четыре команды. Если группа маленькая, особенно если она из четырех человек и состоит, методику легко модифицировать: пусть каждый участник записывает идею в свою клетку. Если людей больше четырех, пусть разобьются на пары.

1. Каждая группа получает лист бумаги, разделенный на четыре части — от *A* до *D*.

A	B
C	D

2. Каждая команда записывает в клетке *A* абсурдную, безумную или фантастичную идею. Попросите участников придумать самую безумную из возможных идей. Когда команды заполняют клетку *A*, передают листы соседям.
3. Группы исследуют первую идею из клетки *A* и перерабатывают ее во что-то более реалистичное и осязаемое. Эту идею группа записывает в клетке *B* и передает лист дальше.
4. Следующая группа работает уже с информацией в обеих клетках — *A* и *B*, стараясь получить еще более реалистичную и осуществимую идею. Ее группа записывает в клетке *C* и передает лист последней группе, которая еще с ним не работала.

5. Когда листы попадают к последней команде, ей нужно использовать информацию из всех клеток и выработать финальную идею, фиксируемую в поле *D*. После этого итоговая идея выносится на рассмотрение всей группы.

**Пример:** группа менеджеров по продажам проводила мозговой штурм, чтобы придумать, как продавать больше машин. Первая команда написала в поле *A* «Вступать в брак со всеми потенциальными покупателями». Следующая команда указала в клетке *B* «Посылать поздравительные открытки на день рождения, Рождество и годовщины». Третья группа записала в клетке *C* «Посылать цветы и специальную скидку семейным парам в годовщину свадьбы». Итоговая идея состояла в том, чтобы заполнить при продаже всю машину цветами и лично ее доставить. Когда новый владелец получает машину и открывает салон, он поражается и рассказывает о своих дилерах друзьям и родственникам.

## Игра в несвязанные идеи

Ученые выявили, что, если даешь людям противоречивые или не соответствующие друг другу данные, их возможности увеличиваются. Ученые сделали вывод, что подобный конфликт может стать источником творческой энергии. Ниже описывается игра, позволяющая повысить уровень концентрации группы с помощью несвязанных идей. Вот ее правила.

1. Ведущий формирует две небольшие группы.
2. Проблема записывается так, чтобы ее видел каждый участник. Затем ведущий зачитывает формулировку вслух.

**Проблема:** как повысить производительность компании?

3. Игра начинается с того, что участник из первой группы предлагает идею, не связанную с проблемой.

**Пример:** участник предлагает компании выдать каждому сотруднику по миллиону долларов.

4. Вторая группа имеет три минуты на то, чтобы превратить эту идею в практическое решение исходной проблемы.

**Пример:** лотерея на основе государственных лотерей с джекпотом. Приготовьте пронумерованные билеты. Каждый раз, когда сотрудник выступает с конкретным предложением по увеличению производительности,

он получает в награду один билет. В конце месяца прочтите идеи и вытяните номер из барабана. Победивший билет приносит награду своему обладателю. Если победителя нет, на следующий месяц приз удваивается.

5. Ведущий оценивает идею. Вторая группа получает очко, если решение считается практичным и успешным; если решение признается неудачным, очко получает первая группа.
6. Ведущий записывает все предложенные решения.
7. Группы меняются ролями, и теперь уже вторая группа предлагает несвязанную идею, которую первая должна оформить в решение. Затем происходит оценка решения. Группы продолжают меняться ролями до конца игры.
8. Через 30–45 минут игра останавливается, а группа с бóльшим количеством очков признается победителем.
9. В конце ведущий предлагает обеим группам обсудить и оформить все предложенные решения, чтобы определиться с наиболее ценными.

Мы имеем привычку сосредотачиваться на одной проблеме ценой отказа от всех остальных мыслей. Подобный образ мышления эффективно препятствует формированию новых идей. Все внешние влияния, в том числе случайные, которые могут привести к новым идеям по поводу проблемы, сознательно исключаются из рассмотрения. Концентрация внимания на проблеме только усиливает позиции консервативного мышления, с помощью которого рассматривается вопрос. Несвязанные идеи в качестве внешнего влияния приводят к временной потере концентрации, что дает возможность свежего взгляда на проблему.

## Фантазия

Еще один способ привнести внешнее влияние — предаться фантазиям по поводу проблемы. Динамический принцип фантазии — игра, обычно считающаяся чем-то детским и не совместимым с серьезной работой. Однако психолог Карл Юнг отмечал, что без этой игры воображения не рождается никакая творческая работа. Неудивительно, что гении находят почти детское удовольствие в живописи, музыке или поиске единой теории всего в физике. Творческие гении возвращаются в концептуальный мир детства и обретают способность сочетать последние достижения в своей области

с восприимчивостью ребенка, взирающего на чудо. Эйнштейн мог фантазировать о пространстве и времени, сочетая свое детское восхищение с научными познаниями в физике, ища новые теории и способы познания Вселенной. Пока его коллеги продолжали работать над тем, что было уже известно, он любопытствовал, почему, например, пустое место ничего не весит.

Некий генеральный менеджер испытывал разочарование по поводу предлагаемой компанией линейки пищевых продуктов. Он попросил инженеров и химиков поиграть с продуктами, которые на этот момент создать невозможно, но которые в будущем изменят саму природу пищевой промышленности. Одна из «невозможных» идей состояла в том, чтобы создать машину для приготовления пищи, в которую засыпались бы универсальные ингредиенты (пшеница, соя, мука и т. д.), а автомат готовил бы любое придуманное вами блюдо. Набираете на дисплее «яичница с беконом» или «обед с индейкой и всеми наворотами на десять человек», а машина готовит и подает самостоятельно. Затем он предложил сотрудникам как можно ближе подойти к этой «невозможности». Химики обнаружили, что определенные блюда, например хлеб или пасту, автоматы могут приготовить и сегодня. Это привело к разработке домашних хлебопечек.

## Конверты с фантазией

Вот описание игры, в рамках которой участники группы могут проявить фантазию, представляя разные невероятные ресурсы и сверхспособности. Правила таковы.

1. Разделите группу на три команды. У каждой будет конверт с одним из вопросов: вопрос 1 — для команды А, вопрос 2 — для команды В и вопрос 3 — для команды С.

**Вопрос 1:** «Что невозможно сейчас, но если бы было возможно, то изменило бы саму природу проблемы?»

**Вопрос 2:** «Что если бы у меня были все ресурсы мира (деньги, люди, время, возможности) для решения этой проблемы?»

**Вопрос 3:** «Если бы я был супергероем со сверхъестественными способностями и мог добиться чего угодно, как бы я решал эту проблему?»

2. Каждая команда записывает идею или ответ на внешней стороне конверта. После этого конверт передается другой команде. Эта команда записывает, какие конкретные, немедленные действия можно предпринять сегодня на пути к идее или ответу, написанному на внешней

стороне конверта. Идея или предложение пишется на карточке, которая вкладывается в конверт. Конверты передаются от команды к команде, пока все команды не получают возможность высказаться по всем вопросам. Каждая команда придумывает для каждого конверта конкретное действие, не глядя на записанное остальными. Обсудите и оцените все идеи и предложения в конце игры.

Фантазии по поводу несуществующих предметов и явлений имеют огромную ценность: они сбивают нас с обычных шаблонов восприятия, и разум становится нестабильным, склонным переходить к новым идеям. Можно фантазировать и по поводу тех предметов, которые «никогда» не станут реальностью.

## Скрещивание

Один из способов создания предметов, которые никогда не могут стать реальностью, — скрестить две вещи из совершенно разных миров. Помещая их в одно и то же пространство, вы создаете новую сущность, позволяющую думать о том, какие могут возникнуть соединяющие звенья между исходными предметами или при каких благоприятных обстоятельствах они могут соединиться. Вот правила такой методики.

1. Возьмите предмет или какой-то его аспект и скрестите с предметом из другой области, чтобы получить новую суть. Что будет, если скрестить *X* и *Y*? Что будет, если скрестить вашего начальника с апельсином? Или ваш ресторан с индийским буйволом? Допустим, вы хотите усовершенствовать программу подготовки сотрудников. Подумайте, что будет, если скрестить обучаемого сотрудника с:
  - маринованным огурцом;
  - дверью;
  - ковбоем;
  - арбузом;
  - лошастью;
  - электричкой.
2. Нарисуйте получившееся создание. Примите во внимание следующее.
  - Как существо взаимодействует со средой?
  - Кто имеет значение в его жизни?



- Что имеет значение в его жизни?
  - Каковы основные задачи этого существа?
  - В чем оно преуспевает?
  - Если определить для него основную проблему, какова она будет?
  - Как это существо относится к вам?
3. Составьте рассказ об этом существе в двух-трех абзацах или просто опишите его.
  4. Укажите три его самые сильные стороны.
  5. Укажите три его характерные слабости.
  6. Какие идеи приходят в голову по совмещению сильных сторон?
  7. Подумайте о слабостях. Что может нивелировать одну из указанных слабостей? Приложите эту мысль к проблеме и придумайте новую идею.
  8. Вернитесь к исходной проблеме.
  9. Перечитайте ваш рассказ.
  10. Некоторые образы или мысли из вашего рассказа приведут к новым идеям и новому взгляду на проблему.

Один владелец китайского ресторана «скрестил» его с кошкой. Одной из сильных сторон получившегося существа была способность подходить к покупателям. Это привело его к идее каждое утро отправлять сотрудников на станцию электрички, где они раздавали меню пассажирам. На каждом меню был номер бесплатного телефона, и пассажирам предлагалось делать заказы по телефону еще до выезда обратно. Когда электричка приезжала назад на станцию, заказы уже ждали пассажиров.

## Удача благоприятствует тем, кто к ней готов

В 1928 году Александр Флеминг, изучая смертельные бактерии, поднял крышку чашки Петри и обнаружил, что в культуру попали загрязнения: на ней сформировалась какая-то плесень. Флеминг отметил, что в области вокруг плесени бактерии исчезли. Это натолкнуло его на мысль о том, что скромная плесень — безжалостный убийца микробов, не повреждающий при этом ткани человеческого тела. Он стал изучать ее и тестировать на лабораторных

животных. Его работа привела к открытию пенициллина, спасшего миллионы жизней. Свое открытие он приписал «величайшей» удаче. Однако на деле многолетний прилежный труд и наблюдения подготовили его к тому, что он сумел заметить случайное событие. Менее опытный ученый просто выбросил бы случайно испортившуюся культуру.

В каком-то смысле творческий процесс не может начаться, если человек не имеет должного опыта и знаний, способных повлиять на его отношение к творчеству и инновациям, а также на восприимчивость им идей, подталкивающих к креативным решениям. В другом примере Рэй Крок, человек на шестом десятке, всю взрослую жизнь готовился уловить благоприятную возможность для бизнеса. Он постоянно искал ее в области недвижимости и продаж. Рэй продавал миксеры для молочных коктейлей и однажды неожиданно оказался в небольшой забегаловке Дика и Мориса Макдональдов, где продавались гамбургеры. Макдональды упростили, уменьшили и сделали экономически более выгодной обычную торговую точку с гамбургерами, создав эффективный бизнес. Крок сообразил, что Макдональды бессознательно дошли до самой сути фастфуда — гомогенизированных, стандартных блюд, которые легко и быстро можно приготовить. Он вступил в партнерство с братьями, занялся франшизой и через несколько лет стал одним из самых богатых людей Америки. А ведь сколько предпринимателей проходили мимо ларьков с гамбургерами, не будучи подготовленными к тому, чтобы осознать поразительный потенциал концепции фастфуда братьев Макдональдов!

Луи Пастер, французский химик, создатель микробиологии и первооткрыватель процесса пастеризации, однажды заметил, что удача благоприятствует тем, кто к ней готов. Александр Флеминг был интеллектуально готов к тому, чтобы рассмотреть подсказки на пути к пенициллину, а опыт Рэя Крока подготовил его к восприятию бизнес-идеи, навсегда изменившей американскую систему быстрого питания. Те случайные события, которые подтолкнули их к открытиям, многие видели сотни раз. Флеминг был не первым ученым, у которого чашка Петри покрылась плесенью, а Крок не первым остановился у ларька с гамбургерами братьев Макдональдов. Но они были готовы к идеям, и потому Флеминг разглядел далеко идущий потенциал плесени, а Крок — невероятные возможности новой отрасли. Именно эта подготовка многократно увеличила их шансы на совершение пророческих открытий.

Порой подворачивается уже готовая идея, а иногда — лишь наметки. Чем больше у вас данных и информации, тем больше ваши шансы увидеть и исследовать случайное событие, способное привести к прорывной идее. Далее мы приводим некоторые методы поиска таких событий среди демографических, общественных, технологических или экономических фактов и тенденций.

## Возможности заголовков

Проводя мозговой штурм, выискивайте как можно больше демографических, общественных, технологических или экономических фактов и тенденций — все, что можно вообразить. Напечатайте их на карточках — по одной позиции на каждую. Затем свяжите наборы карточек: так образуются заголовки, которые будут «рассказывать» историю о том, что может или должно случиться в вашей конкретной ситуации. Например, четыре тенденции — увеличение использования кредитных карт, растущая ценность брендов в сознании потребителей, рост числа пользователей интернета и возможность использования технологии для специфических исследований рынка — отлично образуют такой заголовок: «Можно обойтись без услуг розничных операторов, если активно продвигать имя бренда в сети». Придумав с десяток подобных фраз, постарайтесь выяснить, что стоит за всеми возможностями развития, и взгляните на те возможности и активы, которыми ваша компания обладает или должна обладать, чтобы этими возможностями воспользоваться.

## Случайное сочетание

Игорь Стравинский, один из гигантов музыки XX века, во время работы сознательно пытался достичь вдохновения из случайных расположений нот и научился выгодно этим пользоваться. Чтобы добиться случайного расположения фактов и тенденций, можно точно так же записать по факту или явлению на карточке — как можно больше. Потом нужно их перемешать, вытянуть три или четыре и положить текстом вниз. Переворачивая их, надо попытаться на основе получившегося случайного сочетания создать новую идею. При необходимости можно заполнять пробелы или перекладывать карточки, пока какое-то сочетание не покажется значительным или вдохновляющим.

## Группы

Вручите каждому участнику группы шесть пустых карточек и попросите написать на каждой по интересному факту, тенденции или будущей возможности по вашей теме (компания, производство, новые рынки и т. д.). Минут через пять соберите карточки и перемешайте.

1. Раздайте каждому участнику по три карточки, но убедитесь, чтобы никто не получил собственные. Попросите всех изучить написанное

и расположить в порядке личного интереса. Пока участники заняты этим, разложите на столе оставшиеся карточки.

2. Предложите участникам заменять карточки, которые им не понравились, на те, что лежат на столе. Выделите на это несколько минут.
3. Попросите участников поменяться карточками друг с другом. Каждый должен отдать одну карточку, но может и все.
4. Пусть участники обсудят друг с другом свои карточки и сформируют команды. Лимита по числу участников одной команды нет, но ни у одной из команд не должно остаться больше трех карточек.
5. Сообщите каждой команде задачу: извлечь из трех карточек идею, которую компания может разработать и взять на вооружение.



[Почитать описание, рецензии  
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

