

Роджер фон Эйк

Дайте себе подзатыльник,

или **Как стать
более креативным**


Минск 2009

Специально для www.koob.ru

УДК 159.9
ББК 88
Э34

Перевел с английского С. Э. Борич по изданию:
A WHACK OF THE SIDE OF THE HEAD
(How You Can Be More Creative) / by Roger von Oech
На русском языке публикуется впервые.

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

Эйк, Р фон

Э34 Дайте себе подзатыльник, или Как стать более креативным / Р. фон Эйк; пер. с
англ. С. Э. Борич — Минск: «Попурри», 2009. — 288 с.: ил.

ISBN 978-985-15-0761-6.

В книге описываются десять мысленных барьеров, которые мешают проявлять творчество,
и приводятся практические инструкции, помогающие их преодолеть.

Для широкого круга читателей.

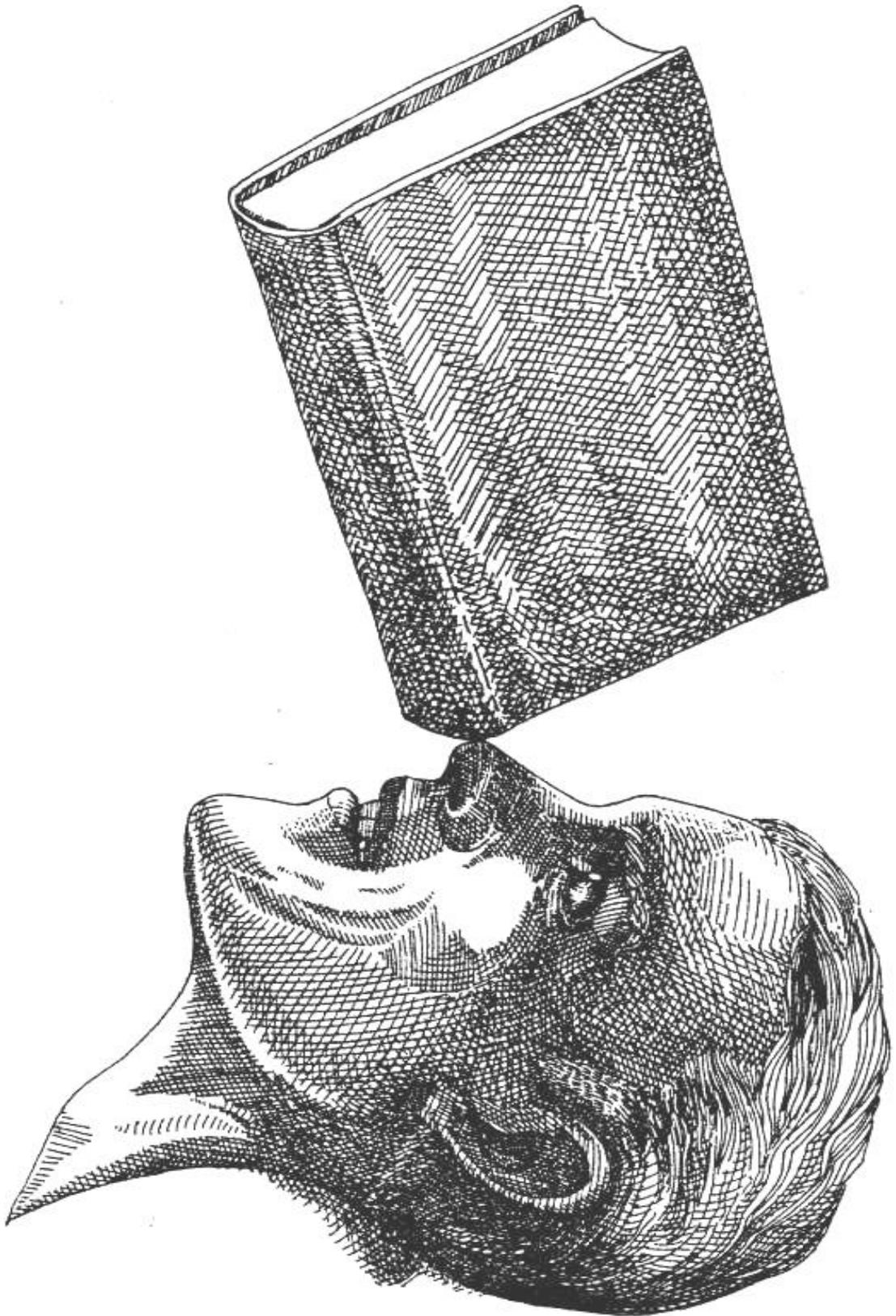
УДК 159.9

ББК 88

ISBN 978-0-446-40466-2 (англ.)
ISBN 978-985-15-0761-6 (рус.)

© 1983,1990, 1998, 2008 by Roger von Oech ©
Перевод. Издание на русском языке.
Оформление. ООО «Попурри», 2009

Посвящается Уэнди, Атене и Алексу



Предисловие

Каждый день встает новое солнце.

Гераклит Эфесский, философ

Добро пожаловать на страницы нашей книги, которая представляет собой одновременно и исследование десяти мысленных барьеров, которые мешают нам проявлять творчество, и практическую инструкцию, помогающую их преодолеть.

Я очень рад, что появилось это юбилейное издание, посвященное 25-летию первого выхода книги в свет, по нескольким причинам. Во-первых, это подтверждает, что моя книга уже четверть века находится в обращении и за это время приобрела широкую и разнообразную аудиторию читателей. За это я вам искренне признателен.

Во-вторых, это дает возможность дополнить издание новыми историями и опытом. Я считаю, что книга сохранила свою познавательность и информативность, и уверен, что на ее страницах вы найдете немало творческих стратегий. Надеюсь, что у нового издания также найдется свое поколение молодых читателей, для которых свойственно творческое и новаторское мышление в самых разных сферах жизни.



Слова Гераклита, помещенные в начале предисловия, актуальны сегодня так же, как и

2500 лет назад¹. Они описывают постоянно меняющийся мир, в котором все время возникают какие-то новые вещи, в то время как другие забываются и покрываются пылью веков. Вряд ли кто-то будет отрицать, что творческое мышление является важнейшим фактором выживания в непрерывно меняющемся мире. И уж тем более, никто не будет спорить, что невозможно добиться успеха, не обладая умением смотреть на предметы и явления под новым и неожиданным углом зрения.

Независимо от того, предприниматель вы, вынашивающий конкурентоспособную идею, художник, маркетолог, который пытается представить товар на рынке в неожиданном ракурсе, студент, старающийся забыть азбучные истины, которым его обучали в школе, преподаватель, стремящийся по-новому изложить учебный материал, или инженер, занятый поиском решения проблемы, мне кажется, что вы сможете найти в этой книге немало ценных творческих идей.

Многие из представленных здесь рекомендаций основываются на моем опыте работы консультантом по творческому мышлению. На протяжении последних тридцати лет у меня была возможность общаться со множеством творчески мыслящих личностей в самых разных отраслях и сферах жизни. Книга содержит различные истории, анекдоты, мысли и идеи, которые родились в ходе этого сотрудничества, а также мои собственные воззрения по поводу повышения творческих способностей.

Как читать книгу? Не вижу ничего плохого в том, чтобы прочитать ее от начала до конца. Но повествование построено таким образом, что вы можете открыть ее в любом месте и обнаружить нечто такое, что даст толчок вашему мышлению (если хотите, можете попробовать прямо сейчас!).

Мне хотелось бы поблагодарить многих людей, которые внесли свой вклад в эту книгу. В их число входят, в частности, Рик Вольф, Харви-Джейн Коваль, Бриджид Пирсон, Нэнси Найман, Эйми Айнхорн, Джек Граймс, Боб Меткалф, Уайли Колдуэлл, Лэнс Шоу, Боб Уайдер, Дэн Задра, Даг Кинг и Билл Шинкер.

Огромное спасибо Джорджу Уиллету за иллюстрации. Они очень важны для книги.

Но самую большую признательность я хотел бы выразить своей семье — особенно жене Уэнди — за ее идеи и постоянную поддержку.

Роджер фон Эйк
Этертон, Калифорния 16 февраля 2008

¹ В книге вы найдете еще немало афоризмов древнегреческого философа Гераклита. Такие его изречения, как «В одну и ту же реку нельзя войти дважды» или «Все течет, все изменяется», отражают основные принципы творческого мышления и одновременно будят нашу мысль. Я считаю его первым в мире «экспертом по креативному мышлению».

Дайте себе подзатыльника

Дайте себе ПОДЗАТЫЛЬНИК



Ментальный секс

Задание. На своих семинарах для начала я предлагаю участникам выполнить небольшое задание. Найдите для него время и вы.

1. Когда в последний раз вас посетила творческая идея?
 - сегодня утром
 - вчера
 - на прошлой неделе
 - в прошлом месяце
 - в прошлом году
2. Что это была за идея?
3. Что мотивирует вас на творчество?

Обычно я получаю примерно следующие ответы: «Я нашел способ отладки компьютерной программы», «Я понял, как можно продать товар несговорчивому клиенту», «Я открыл новый метод преподавания геометрии», «Я нашел мотивацию для своей дочери, чтобы она помогала в работе по хозяйству» или «Я покрасил гостиную в новый цвет».

Недавно я познакомился с человеком, который рассказал мне, что последняя творческая идея посетила его год назад. Тогда я еще подумал: «Должно быть, это было такое значимое открытие, что оно затмило собой все события, которые произошли за последующий год». Но когда я полюбопытствовал, что же это была за идея, то услышал в ответ: «Я нашел более быстрый маршрут от работы до дома».

По-моему, у этого человека отсутствовала достаточная мотивация. Создается впечатление, что он сказал себе: «Все и так прекрасно». Нет причин отклоняться клониться от модели поведения, которая хорошо зарекомендовала себя в прошлом. Однако этот случай заставил меня задуматься. Для чего нам нужно творчество? Зачем идти наперекор установленным правилам? Для чего подвергать себя риску и выглядеть дураком в глазах окружающих?



На мой взгляд, для этого есть две важные причины. Первая — это происходящие изменения. Когда что-то вокруг меняется и появляется новая информация, то уже невозможно решать текущие проблемы вчерашними методами. Раз за разом люди обнаруживают, что способы, которые успешно действовали два года назад, сегодня уже непригодны. Перед ними возникает альтернатива: либо сетовать на то, что жить стало труднее, чем раньше, либо использовать свои творческие способности, чтобы найти новые решения и свежие идеи.

Вторая причина, заставляющая нас генерировать идеи, заключается в том, что этот процесс доставляет удовольствие. Я рассматриваю творческое мышление как «секс умственной жизни». Идеи подобно живым существам переживают различные жизненные циклы. Они рождаются, развиваются, достигают зрелости, а затем умирают. Поэтому нам требуется процесс, в ходе которого появляются новые идеи. *В этом качестве выступает творческое мышление, которое доставляет не меньшее удовольствие, чем его биологический аналог.*

Что такое творческое мышление?

Задание. Предположим, что вы — светило в области маркетинга. У вас раздается звонок от президента крупной компании, который говорит, что его плановый отдел допустил промах и на складах скопились излишки подшпиков общей стоимостью миллион долларов. Ваша задача — придумать, что с ними делать, используя их как по отдельности, так и все вместе. В течение одной минуты составьте список ваших предложений.

Однажды я спросил легенду рекламного бизнеса Карла Элли, как протекает творческий процесс. Тот ответил: «Творческая личность хочет быть всезнайкой. Люди такого склада стремятся накапливать информацию о чем угодно — о древней истории, математике XIX века, современной технологии производства, искусстве составления букетов и фьючерсных контрактах на свинину. Они не знают, каким образом и когда вся эта информация сложится в новую идею. Возможно, это произойдет через шесть минут, а может быть, и через шесть лет. Однако творчески мыслящие люди верят, что это однажды случится».

Я с ним согласен. Знания — это та материя, из которой рождаются идеи. Тем не менее знания сами по себе еще не делают человека творческой личностью. Всем нам известны люди, знающие колоссальное количество фактов, но не обладающие творческим мышлением. Их знания оседают мертвым грузом в черепе, потому что они не могут придумать нового способа, как их использовать. *Таким образом, самое главное для творчества - это то, как мы распоряжаемся нашими знаниями.*

Творческое мышление требует широкого кругозора, который облегчает поиск новых идей и задействует в этом процессе наши знания и опыт. С его помощью мы пытаемся использовать различные подходы к проблеме — сначала один, потом другой и зачастую без какого-либо результата. Мы выдвигаем сумасшедшие, глупые и непрактичные идеи, которые впоследствии становятся ступенями к успеху. Временами мы нарушаем установленные правила и проверяем свои идеи необычными способами. В конце концов творческий подход позволяет нам прийти к новым идеям.

Давайте взглянем, к каким решениям задачи с подшпиками привел ваш творческий подход. Какие идеи у вас при этом родились? Вот несколько возможных вариантов:

- использовать для проверки горизонтальности поверхности;
- вшить в жилеты и использовать в качестве отягощения для тренировок спортсменов;
- изготовить из них мебель для общественных зданий (поскольку стулья из подшпиков получатся очень тяжелыми, их трудно будет украсть);
- изготовить украшения — сережки, браслеты и ожерелья;
- использовать в качестве конфетти на концертах, где исполняется рок;
- подавать роботам в качестве деликатеса (если ваш домашний робот вдруг решит позвать в гости друзей);
- пришить к нижнему краю гардин для создания красивых и равномерных складок.

Смысл этого задания заключается в том, что идея, концепция или предмет (в данном случае подшпик) приобретают новое значение в зависимости от *контекста*. Если вы изменяете контекст, то возникает новое значение. Например, можно представить себе

подшипник не как «устройство, снижающее трение», а как «блестящую красивую вещь», и это сразу наводит на мысли об искусстве или ювелирных украшениях. Если в качестве основного признака подшипника мы выбираем массу, то мысли сразу переключаются на его использование в качестве своего рода гири. Таким образом, *изменение контекста позволяет открыть в себе новые ресурсы*. Вот несколько историй о людях, применивших этот тип мышления для создания новых идей.

В качестве первого из них хочется упомянуть немецкого изобретателя Иоганна Гутенберга. Он объединил два, казалось бы, никак не связанных между собой устройства — винный пресс и станок для чеканки монет. Штмп для чеканки предназначен для того, чтобы оставлять отпечаток на малой поверхности типа золотой монеты. Винный пресс используется до сих пор, чтобы оказывать давление на большую поверхность и выжимать сок из винограда. Однажды Гутенберга, который, вероятно, перед этим выпил пару бокалов вина, заинтересовал вопрос: «А что, если соединить несколько штампов и положить их под пресс, чтобы они оставили отпечаток на бумаге?» Из полученной комбинации родились печатный станок и набор сменных литер.

Офицеру военно-морского флота Грейс Хоппер пришлось как-то объяснять понятие «наносекунда» слушателям компьютерных курсов, имевшим слабую техническую подготовку (наносекунда — это миллиардная доля секунды, которая служит базовой единицей времени в суперкомпьютерах). Она подумала:



«Как объяснить людям, насколько коротка наносекунда? А почему бы не воспользоваться для этого категориями не времени, а пространства? Я просто продемонстрирую им расстояние, которое свет может преодолеть за одну миллиардную долю секунды». Она взяла кусок бечевки длиной 30 сантиметров и показала слушателям: «Вот это и есть наносекунда».



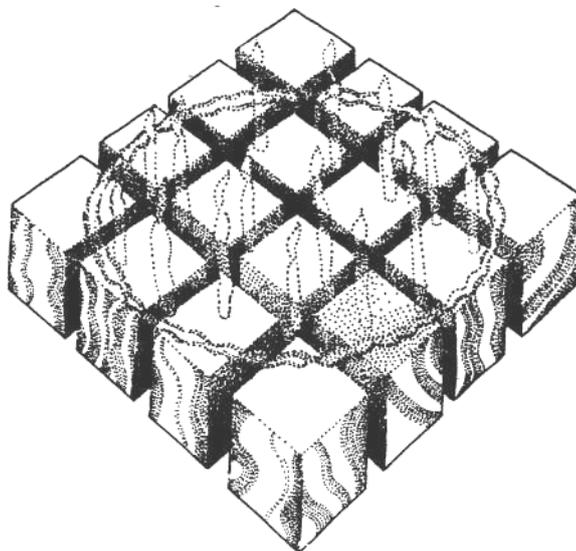
Во II веке нашей эры одному юному греческому библиотекарю поручили разработать более эффективный способ хранения манускриптов. «По каким же категориям их распределить? — задумался он. — По теме, по именам авторов, по цвету?» И тут юноша вспомнил об алфавите. Его современники рассматривали буквы лишь как фонетические символы — *альфа, бета, гамма, дельта, эпсилон*, — сочетания которых образовывали слова. Наш библиотекарь решил отвлечься от чисто лингвистических свойств букв и выдвинул на первый план порядок, в котором они располагались в алфавите. Он разложил все документы таким образом, чтобы те, названия которых начинались с *гаммы*, следовали за теми, которые начинались с *беты*, но перед теми, в которых первой буквой была *дельта*. Так появился алфавитный принцип классификации — основной принцип накопления, хранения и получения информации.

В 1792 году придворные музыканты оркестра Франца Йозефа Гайдна пребывали в сильном раздражении, так как князь давно обещал им отпуск, но постоянно откладывал его. Они попросили Гайдна поговорить с князем по поводу того, что им нужен отдых.

Гайдн немного подумал и решил, что об этом лучше расскажет музыка. Он написал Прощальную симфонию. В начале ее исполнения на сцене находился весь оркестр, но затем музыканты один за другим заканчивали свою партию, задували свечу и покидали сцену. Так продолжалось до тех пор, пока сцена полностью не опустела. Князь понял намек и отправил музыкантов в отпуск.

Однажды художник Пабло Пикассо, выйдя из дому, нашел на улице старый велосипед. Посмотрев на него некоторое время, он снял седло и руль, соединил их вместе, и у него получилась голова быка.

А теперь возьмем мою дочку Атену. В день, когда девочке исполнилось три года, я подарил ей небольшую коробочку с шестнадцатью кубиками. Она взяла ее в руки, потрясла и сказала, что это погремушка. Потом открыла крышку и объявила, что коробка — это кошелек, а кубики — деньги. Затем она выложила кубики на полу. У нее получился праздничный торт.



Каждый из этих примеров демонстрирует силу творческого мышления, с помощью которой один предмет превращается в другой. *Изменяя угол зрения и по-новому используя имеющиеся знания, мы можем сделать самую обычную вещь необычной.* Таким образом, винный пресс становится источником информации, кусок бечевки превращается в наносекунды, трудовые разногласия — в симфонию, а велосипедное седло — в бычью голову. Нобелевский лауреат физик Альберт Сент-Дьёрдьи однажды прекрасно сказал по этому поводу:

**«Чтобы сделать открытие, надо взглянуть
на то же, на что смотрят и все остальные,
но подумать об этом иначе».**

Таким образом, чтобы повысить свои творческие способности, надо всего лишь «взглянуть на то же, на что смотрят и все остальные», а затем «подумать об этом иначе». Люди пользуются этим приемом с момента своего появления на Земле. Именно так поступил первый человек, который:

- ★ посмотрел на устрицу и подумал: «Еда»;
- ★ посмотрел на парус и подумал: «Ветряная мельница»;
- ★ посмотрел на пульверизатор для одеколona и подумал: «Карбюратор»;

- ★ посмотрел на детскую мочу и подумал: «Средство для увлажнения кожи»;
- ★ посмотрел на плесень и подумал: «Антибиотик»;
- ★ посмотрел на поисковую систему интернета и подумал: «Носитель рекламы».

Есть ли у вас такая творческая сила?

Если когда-нибудь вы использовали авторучку в качестве оружия, картофелину вместо радиоантенны, майку вместо жгута для остановки кровотечения, листья растений вместо туалетной бумаги или телефонный справочник в качестве подставки, то можно со всей уверенностью ответить: «Да!»

А теперь четыре коротенькие задачи, где от вас потребуется умение «думать иначе» (ответы вы найдете в конце книги).

Задание. Как-то раз старый чудаковатый король решил завещать трон одному из двух своих сыновей. Для этого он приказал им устроить конные состязания, и тот из сыновей, чья лошадь окажется медленнее, станет королем. Оба сына, опасаясь, что соперник будет умышленно сдерживать свою лошадь, обратились за советом к придворному шуту. Тому оказалось достаточно двух слов, чтобы гарантировать честное состязание. Что это были за слова?

Задание. Подумайте, как положить на пол газету и поставить на нее двоих человек лицом к лицу так, чтобы они не могли прикоснуться друг к другу. Не разрешается разрезать или разрывать газету на части, а также связывать людям руки или как-то иначе ограничивать свободу их движений.

Задание. Что изображено на этом рисунке?



Задание. Вы видите римскую цифру VII. Добавьте еще одну линию, чтобы семерка превратилась в восьмерку.

VII

Это очень просто. Надо только провести справа от цифры еще одну вертикальную черту, чтобы VII превратилось в VIII. Хотите задание потруднее? Возьмем римскую цифру IX. Добавив еще одну линию, превратите ее в цифру «6».

IX

Кто-то проводит горизонтальную черту, деля цифру пополам, а затем переворачивает лист бумаги вверх ногами и прикрывает нижнюю половину. Получается римская цифра VI. Но если вы подумаете «совсем иначе», то можно провести перед IX извилистую линию S и у вас получится SIX (шесть). В этом случае вы как бы изымаете IX из контекста римских цифр и переводите в контекст английских числительных. Обычно людям мешает это сделать то обстоятельство, что, увидев всего три римские цифры — VII, VIII и IX, — они уже не могут вырваться из этого контекста. А теперь давайте поищем другие решения. Существуют ли еще способы, с помощью которых добавление одной линии может превратить IX

в цифру «6»?

IX

Можно нарисовать линию в виде цифры «6» после IX. В этом случае у вас получится 1х6. Здесь X представляет собой уже не римскую десятку, а знак умножения. *Знаний хватает у каждого, но новые идеи возникают лишь там, где мы применяем эти знания в новом контексте.*

Мысленные барьеры

Почему же мы так редко «думаем иначе»? Это объясняется многими причинами. *Во-первых, в большинстве случаев нам не требуется творческое мышление.* Например, в этом не возникает необходимости, когда мы сидим за рулем автомобиля, едем в лифте или стоим в очереди в магазине. В обычных житейских ситуациях мы предпочитаем привычные действия, будь то заполнение анкет, завязывание шнурков на ботинках или набирание телефонного номера. В большинстве случаев это просто необходимо. Без таких привычных действий наша жизнь превратилась бы в хаос, и мы ничего не смогли бы сделать. Если бы вы проснулись сегодня утром и начали размышлять о назначении щетинок на зубной щетке или о том, как пользоваться тостером, то вряд ли добрались бы до работы. Поэтому, *оставаясь в рамках привычных мыслей, мы можем совершить намного больше необходимых действий, не особенно раздумывая над ними.*

Еще одна причина заключается в том, что мы проявляем ровно столько творческих способностей, сколько в нас было заложено в процессе обучения. Наша система образования во многом напоминает игру «Угадай, о чем думает учитель». Поэтому у большинства сложилось мнение, что самые лучшие идеи — это те, которые рождаются в чужой голове.

Однако время от времени возникают ситуации, когда нужно проявить творчество и придумать какие-то новые способы достижения целей. *В этом случае нам может помешать наша же собственная система убеждений.* Здесь мы подходим к третьей причине, которая не дает нам «думать иначе». У большинства людей существуют устоявшиеся мнения и стереотипы, которые стараются поддержать статус-кво в мышлении. Такой подход целесообразен для очень многих задач, которые нам приходится решать, но он становится серьезным препятствием, когда надо проявить творчество.

Я называю это явление *мысленными барьерами*. Особый вред мышлению причиняют, на мой взгляд, десять таких барьеров, перечисленных ниже. Нетрудно себе представить, насколько тяжело творчески мыслить, если вы привыкли к практичности, строгому следованию правилам, если боитесь допустить ошибку или ваши действия ограничены какими-то другими мысленными барьерами.

1. Есть только один правильный ответ
2. Это нелогично
3. Следуй правилам
4. Будь практичен
5. Игра — это несерьезно
6. Это не по моей части
7. Не строй из себя шута
8. Избегай двусмысленности
9. Ошибки вредны
10. Я не творческая личность

Устранение мысленных барьеров

Как же снять замки, запирающие творческое мышление? Чтобы найти ответ, давайте обратимся к следующей истории:

Учитель пригласил одного из учеников к себе домой на чашку чая. Немного побеседовав, они принялись за чай. Учитель стал наливать воду в чашку ученика. Чашка наполнилась до краев, но он все лил и лил. Вода перетекла через края и разлилась по полу.

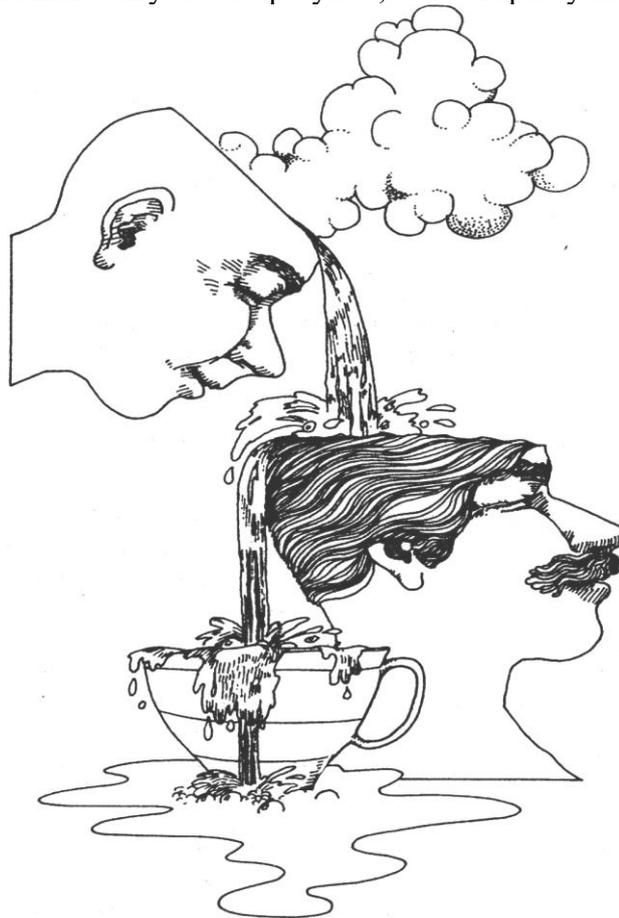
Ученик не выдержал: «Учитель, довольно уже, чашка переполнена, туда больше ничего не войдет».

«Ты правильно заметил, — ответил учитель. — То же самое происходит и с тобой. Чтобы получить от меня знания, сначала ты должен опустошить чашу своего разума».

Мораль: иногда надо уметь забывать то, что мы знаем.

Наши примеры ясно демонстрируют: Гутенберг забыл, что винные прессы служат только для выдавливания сока из винограда — *единственно правильный ответ*. Хоппер забыла, что обычная упаковочная бечевка *никак не относится* к сфере компьютерных технологий. Гайдн не учел, что ставить знак равенства между музыкой и трудовыми разногласиями — это *дурацкая* идея. А Пикассо нарушил *правило*, гласящее, что велосипедное седло предназначено для того, чтобы на нем сидеть.

Если мы не научимся временно забывать то, что нам известно, наш мозг будет содержать только готовые ответы и у нас никогда не появится возможности задать себе вопрос, уводящий с наезженной дороги в новом направлении. Поскольку все предпосылки для создания мысленных барьеров носят приобретенный характер, то избавиться от них можно, только забыв их и «опустошив чашу своего разума», как говорил учитель.



Звучит довольно просто, но применение этого метода на практике связано с большими трудностями. Иногда эти барьеры настолько прочно укореняются в нашем мышлении и поведении, что мы перестаем их осознавать. Они становятся привычкой, опасность которой заключается в том, что человек может стать ее *рабом*. Чем чаще мы делаем что-то при-

вычным способом, будь то приготовление пищи или руководство проектом, тем сложнее сделать это по-другому. Мы застреваем в своих собственных мыслях и представлениях.

Поэтому для преодоления мысленных барьеров иногда требуется небольшая помощь. Давайте еще раз вернемся к нашему учителю.

Во время очередного урока учитель с учеником обсуждают одну проблему. Несмотря на долгие объяснения, ученик никак не может понять смысл сказанных учителем слов.

Наконец учитель размахивается и в сердцах дает ему подзатыльник. Ученик моментально понимает смысл сказанного и начинает «думать иначе».

Мораль: иногда только хороший *подзатыльник* способен выбить из головы сложившиеся стереотипы, мешающие думать по-другому.

Встряска для мозга

Как и этому ученику, нам время от времени требуется «подзатыльник», чтобы сломать устоявшиеся стереотипы, заставить по-новому взглянуть на проблему и задать себе вопросы, которые могут привести к другим правильным ответам.

«Подзатыльники» могут быть самыми разными, но у них есть одна общая черта. Они вынуждают нас, хотя бы временно, «думать иначе». Иногда в этой роли может выступать какая-то проблема или неудача. Возможно, это будет шутка или парадоксальное высказывание. А порой залепить нам оплеуху может какой-нибудь сюрприз или неожиданная ситуация. Приведу несколько примеров.



- ◆ Вас уволили с работы или отказали в повышении по службе.
- ◆ Учитель говорит, что у вас определенно присутствует талант в какой-то области, о которой вы никогда и не думали, и поручает вам проект, который необходимо выполнить уже к следующей пятнице.
- ◆ На предприятии поставщика компонентов для вашей самой успешной продукции неожиданно объявляется забастовка, и вам срочно требуется отыскать новый источник поставок. Когда страсти улеглись, вы вдруг обнаруживаете, что у нового поставщика продукция лучшего качества.
- ◆ Вы внезапно подмечаете некую связь между двумя вещами, которые раньше казались совершенно далекими друг от друга, например между спиральными галактиками и узорами, которые фигурист рисует коньками на льду.
- ◆ Вы ломаете себе ногу и внезапно осознаете, в какую копеечку вам обойдется лечение.
- ◆ Вы наблюдаете в зеркале за движением минутной стрелки (кстати, попробуйте!).
- ◆ Вам рассказали анекдот:
 - Спасатель на лодочной станции кричит в мегафон:
— Лодка 99 гребите к берегу!!! Ваше время закончилось!!!
 - Подходит напарник и говорит:
— Но у нас же всего 70 лодок!
 - Спасатель задумчиво смотрит на него. Затем снова кричит в мегафон:
— Лодка 66!!! У вас что — проблемы?..
- ◆ Вы прочитали какое-то парадоксальное высказывание, например афоризм Поля Гогена: «Я закрываю глаза, чтобы лучше видеть».
- ◆ Вам пришел в голову вопрос, над которым вы раньше никогда не задумывались:
- ★ Потеряло ли смысл с появлением мобильных телефонов выражение: «Я на проводе»?
- ★ Если в команде по синхронному плаванию одна из участниц тонет, должны ли все остальные сделать то же самое?
- ★ Если верблюдов называют «кораблями пустыни», то почему караван барж не называют «верблюдами моря»?
- ★ Будет ли считаться нарушением закона, если в пожарной части громко крикнуть: «Кино!»?
- ★ Если положить орхидеи в холодильник и через пару дней они будут пахнуть копченой колбасой, то значит ли это, что колбаса, в свою очередь, будет пахнуть орхидеями?
- ★ Что означает выражение «по часовой стрелке», если у вас электронные часы?
- ★ Почему мы называем сирень сиренью, но не называем нарцисс «желтенью», а мак «красенью»?

Таким образом, в роли «подзатыльников» могут выступать любые мысли и ситуации, которые сбивают нас с привычного пути и заставляют «думать иначе».

Порой такая «встряска для мозга» оказывается очень полезной. Она помогает разглядеть проблему еще до того, как та проявится в полной мере, позволяет увидеть благоприятную возможность там, где ее раньше не видели, может родить в голове новую идею. Древнегреческий философ Гераклит говорил:

«Противоположное порождает пользу».

Задумайтесь об этом: *в истории изобретений и открытий немало говорится о людях, чей рутинный образ жизни был нарушен, в результате чего они вынуждены были искать альтернативные решения.* Один очень важный, но не слишком рекламируемый пример касается поисков перца. Ведь распространение европейцев по миру после 1500 года во многом зависело от поставок перца. На протяжении веков черный перец был главной специей, поставляемой в Европу с Дальнего Востока. Причина заключается в том, что ни одна другая



приправа не могла сделать съедобной сильно пересоленную еду, а в Европе не знали другого консервирующего средства для продуктов питания, кроме соли. Таким образом, только соль и перец не давали вымереть от голода европейцам, употреблявшим в пищу мясо. После падения Константинополя в 1453 году, особенно после 1470 года, турки перекрыли сухопутные торговые пути с Востока в Средиземноморье. Это привело к дефициту перца и резкому росту цен на него. В результате европейские мореплаватели начали исследовать морские пути на юг и на запад, чтобы отыскать альтернативные маршруты поставки. Как писал историк Генри Хобсон, «открытие Америки стало побочным следствием поисков перца».

Американский изобретатель Томас Эдисон может служить еще одним примером пользы, которую приносит вовремя полученный «подзатыльник». В молодости его больше всего интересовала проблема усовершенствования телеграфной связи. Эдисон изобрел многоканальный телеграфный аппарат и внедрил много других новшеств в этот вид связи. Затем, в начале 1870-х годов, финансист Джей Голд купил телеграфную компанию «Western Union» и таким образом приобрел монопольное положение в отрасли. Эдисон понял, что, пока Голд является владельцем всей этой системы, потребность в инновационных идеях будет весьма низкой. Это и стало тем «подзатыльником», который заставил его поискать другое применение своим талантам. В течение нескольких ближайших лет он изобрел электрическую лампу накаливания, генератор, фонограф, кинопроектор и множество других вещей. Возможно, Эдисон изобрел бы их и без этого, но «подзатыльник» со стороны Голда стал стимулом, который заставил его искать новые возможности.

А вот пример из личного опыта. Несколько лет назад спортивный зал, где мы занимались, закрылся на месяц в связи с ремонтом. Всем пришлось искать на это время новые спортзалы по соседству. Когда спустя месяц мы встретились снова, произошел обмен новыми идеями. Один коллега рассказал, как происходят тренировки в команде с укороченными интервалами отдыха. Другой поделился опытом контроля частоты пульса в ходе упражнений. Третий открыл для себя новый способ фиксации голеностопного сустава. Все эти идеи появились только потому, что люди были вынуждены нарушить свой привычный образ жизни.

И в заключение еще один эпизод, которым я не могу не поделиться. На день рождения моего сына мы решили сходить на ужин в ресторан. Алекс заказал себе лосося. Когда блюдо поставили на стол, он заметил на тарелке рядом с рыбой ломтик лимона. «А это зачем?» — поинтересовался он. Я объяснил, что соком лимона надо поливать рыбу. «Но лучше — сначала попробовать», — предупредил я и в тот же момент услышал: «Фу, ну и кислятина!» Конечно же, я имел в виду, что сначала следует попробовать не лимон, а рыбу, чтобы понять, каким количеством сока ее надо сдабривать. Вот и попробуй определить, какое решение можно считать верным. С тех пор у меня особое отношение к приправам. Видимо, нам придется съесть еще немало кислых лимонов, чтобы «встряхнуть» свое мышление.

Резюме

В большинстве ситуаций творчество нам не требуется, но когда возникает необходимость «подумать иначе», то на пути у нас становятся наши же собственные стереотипы. Я называю их мысленными барьерами. Устранить их можно двумя способами. Первый заключается в том, чтобы осознать наличие барьеров, а потом на время забыть про них, чтобы заняться генерированием новых идей. Если это не помогает, то, возможно, вам понадобится

хороший «подзатыльник». Он поможет развеять сложившиеся предубеждения, которые мешают мыслить.

Все последующие главы посвящены мысленным барьерам, а также новым идеям, которые могут родиться в случае их временного устранения. Мы также рассмотрим некоторые приемы, позволяющие «встряхнуть» свои мысли, и познакомимся с интересными людьми, которые способны дать вам «подзатыльник», — художниками, поэтами, революционерами, магами, шутами и многими другими.



1. Есть только один правильный ответ



Задание. На этой странице изображены пять фигур. Выберите одну из них, которая по какому-то признаку отличается от всех остальных.



а)



б)



в)



г)



д)

Учимся думать

Приходя в школу, дети напоминают вопросительные знаки, а покидают ее в виде многоточий.

Нил Постман,
специалист по образованию

Жизнь порой напоминает большую шумную вечеринку, где громко разговаривают люди, играет музыка и звенят бокалы. Но даже во всем этом шуме вы можете понять, что говорит человек, стоящий рядом с вами или даже в десяти метрах. Все дело в том, что наше внимание избирательно. Мы можем и сами настраиваться на определенные вещи, и настраивать на них других людей.

Убедитесь в этом сами. Прямо сейчас оглянитесь по сторонам и найдите четыре вещи, в которых присутствует красный цвет. Настроившись на поиски красного, вы обнаружите, что этот цвет буквально бросается в глаза: красный телефонный справочник, красный камень в кольце на руке, красный узор на обоях и т. п. Точно так же стоит вам только узнать новое слово, и вы наверняка услышите его не менее восьми раз в течение трех ближайших дней. Вы уже, должно быть, замечали, что, купив новую машину, вы тут же начинаете повсюду замечать эту модель. Объяснение простое: что человек ищет, то он и находит. Если вы ищете красоту, то найдете красоту. Если вы повсюду ищете заговор, то найдете заговор. *Все дело в настройке сознания.*

Где можно научиться настраивать разум на нужный канал? Хорошие возможности дает формальное образование. В учебных заведениях мы учимся распознавать приемлемое и неприемлемое, задавать вопросы, с помощью которых можно исследовать окружающую среду. Там мы узнаем, где искать нужную информацию, какие идеи заслуживают внимания, как их обсуждать и анализировать. Система обучения дает нам концепции, которые мы используем, чтобы систематизировать и понимать окружающую действительность.

Раз уж мы заговорили об образовании, то как вы решили задачу на странице 32? Если вы выбрали фигуру *b*, то я вас поздравляю! Вы нашли правильный ответ. Она единственная, которая содержит только прямые линии. Можете одобрительно похлопать себя по плечу.

Однако, возможно, кто-то из вас выбрал фигуру *v*, потому что это единственная асимметричная фигура. И вы тоже правы! Это правильный ответ. То же самое можно сказать и о фигуре *a*. Она единственная, в которой нет острых углов. Следовательно, *a* — это тоже правильный ответ. А что можно сказать о фигуре *г*? У нее одной присутствуют как прямые, так и изогнутые линии. Значит, *г* — тоже правильный ответ. Ай? Это единственная фигура, которая представляет собой проекцию неевклидова треугольника на евклидово пространство. И это тоже правильный ответ. Другими словами, *вы все правы в зависимости от того, какую точку зрения избрали.*

Однако в школе вам такого упражнения не предложат. Наша система образования нацелена главным образом на то, чтобы научить находить *единственно правильный ответ*. К тому моменту, когда среднестатистический учащийся оканчивает колледж, он успевает сдать свыше 2600 тестов, контрольных работ и экзаменов — и многие из них имеют сходство с тем заданием, которое вы только что выполняли. Но к этому моменту в наших мозгах уже прочно укореняется подход, заставляющий искать «единственно правильное решение». Возможно, это имеет смысл в каких-то математических задачах, где действительно предусмотрено только одно решение. Но вся трудность состоит в том, что жизнь устроена совсем по-другому. Она неоднозначна, и на каждый вопрос в ней может быть много правильных ответов — в зависимости от того, как к нему подойти. Если вы считаете, что правильный ответ может быть только один, то, найдя его, вы прекращаете искать другие варианты.

Когда я учился в выпускном классе средней школы, наша учительница по английскому языку как-то раз нарисовала мелом на доске точку вроде той, которая изображена ниже.



Она спросила, что мы видим. Прошло несколько секунд, прежде чем кто-то ответил: «Точку, нарисованную мелом на доске». Все остальные облегченно вздохнули, так как очевидная истина была установлена и говорить уже было не о чем. «Вы меня удивляете, — сказала учительница. — Вчера я проделала то же самое упражнение в подготовительном классе, и дети предложили пятьдесят различных вариантов: глаз совы, след от потушенной сигары, верхушка телеграфного столба, звезда, камешек, раздавленный жучок, тухлое яйцо и т. д. У них воображение работает на полную катушку». За десять лет, прошедших от подготовительного до выпускного класса, мы не только научились находить правильный ответ, но и потеряли способность искать более одного правильного ответа. *Мы приобрели множество знаний, но в значительной мере утратили воображение.*



Один учитель начальной школы рассказал мне историю про своего коллегу, который дал первоклассникам задание раскрасить картинку.

В задании было сказано: «На листе бумаги вы видите очертания дома, цветов и облаков на небе. Раскрасьте их нужным цветом».

Ученица по имени Пэтти старательно потрудились над своим рисунком. Получив его обратно от учителя, она обнаружила на нем жирную «двойку». Девочка спросила, чем объясняется такая низкая оценка, и учитель ответил: «Я поставил тебе “двойку” потому, что ты не выполнила задания. Трава зеленая, а не серая. Небо должно быть голубое, а не желтое, как у тебя. Пэтти, почему ты не выбрала нормальные цвета?»

Пэтти ответила: «Потому, что я все так вижу, когда просыпаюсь рано утром, чтобы понаблюдать, как встает солнце».

Учитель считал, что существует только один правильный ответ.

Последствия

«Я не приду, пока вы не приведете инструмент в порядок», - сказал руководитель джаз-ансамбля владельцу ночного клуба, где стоял расстроенный рояль. Спустя месяц Бэйси позвонили и сказали, что все в порядке. Когда он приехал, рояль был по-прежнему расстроен. «Но вы же сказали, что рояль в порядке», - в бешенстве воскликнул Бэйси. «А как же, - ответил ему хозяин клуба. - Я его покрасил».

Привычка искать только один правильный ответ может иметь серьезные последствия в процессе решения проблем. Когда они возникают, то обычно мы прибегаем к первому попавшемуся под руку решению, даже если решаем при этом вовсе не ту проблему, которую нужно, как мы видели в истории с владельцем клуба. Вред от таких действий трудно переоценить. Если у вас есть только одна идея, то перед вами открывается всего один путь для действий, а это связано с большим риском в мире, где для выживания требуется гибкость.

Идею можно сравнить с музыкальным звуком. Он воспринимается только в сочетании с другими звуками, составляющими либо мелодию, либо аккорд. Идею тоже можно воспринять только в контексте других идей. Если у вас она всего одна, то вам ее не с чем сравнивать. Вы не можете оценить ее сильные и слабые стороны. Я считаю, что французский философ Эмиль Шартье попал прямо в точку, когда сказал:

«Не может быть ничего опаснее идеи, если она у вас единственная».

Чтобы мыслить более эффективно, надо иметь несколько различных точек зрения. В противном случае мы всегда будем обращать внимание на одни и те же вещи, упуская из виду все остальное.



Второй правильный ответ

Одна известная бизнес-школа провела исследование, в ходе которого выяснилось, что ее выпускники поначалу добивались отличных результатов, но через десять лет их обгоняли практики, не имевшие солидной теоретической подготовки.

Профессор, проводивший исследование, пришел к выводу: «Мы учили их решать проблемы, а не выявлять возможности. Когда возможность стучалась к ним в дверь, они вывешивали табличку “Прошу не беспокоить”».

Недавно я провел цикл семинаров по творческому мышлению для руководящего состава одной крупной компьютерной компании. Ее президента начал серьезно беспокоить творческий застой в руководстве. Если его подчиненные и вы-

сказывали какое-то предложение, то оно всегда оказывалось единственным. Они не могли выдвинуть никакой альтернативы. Поскольку их всегда учили искать единственно правильный ответ, то они и находили его — первый попавшийся под руку.

Президент понимал, что всегда будет легче принять правильное решение, если на выбор имеется несколько идей. Его сильно тревожила консервативная тенденция «одной идеи», которая отрицательно сказывалась на мышлении подчиненных. Если у человека имеется только одно решение проблемы, то оно обычно *представляется как самое «надежное», а не рискованное, хотя и сулящее большие возможности.*

Сложившееся положение вещей создавало далеко не идеальный климат для новаторства. Я сказал участникам семинара, что единственный путь для повышения творческого потенциала — это

поиски второго правильного ответа.

Зачастую именно второй правильный ответ, каким бы необычным и нетрадиционным он ни казался, наилучшим образом подходит для решения проблемы новым способом.

Один из приемов, позволяющих найти второй правильный ответ, заключается в том, чтобы изменить вопрос. Например, вам часто приходится слышать: «Каков ответ?» или «Каким будет результат?» Люди, задающие такие вопросы, заняты поиском *ответа*, или *результата*. И они их находят, но только в единственном экземпляре. Если же вы приучите себя задавать вопросы, которые требуют *множественного числа*, например: «Каковы ответы?» или «Какими будут результаты?», то обнаружите, что люди будут обдумывать их глубже и, скорее всего, предложат больше одной идеи. Нобелевский лауреат Лайнус Полинг говорил:

«Лучший способ найти хорошую идею — это найти много идей».

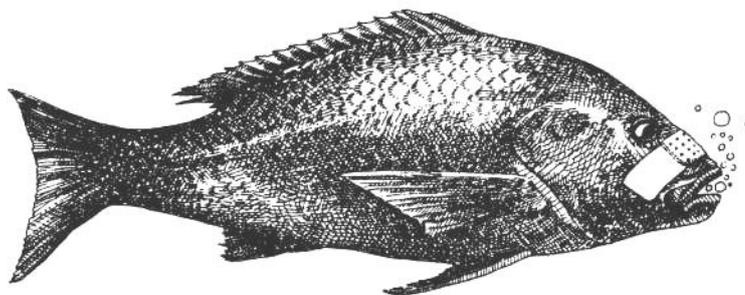
1. Есть только один правильный ответ

Возможно, вам не удастся реализовать их все, но среди них вы сможете найти хотя бы несколько заслуживающих внимания. Именно поэтому профессиональные фотографы делают так много снимков, пытаясь запечатлеть какое-то важное событие. Они могут заснять двадцать, шестьдесят или сто кадров, меняют выдержку и диафрагму, пользуются сменными фильтрами и т. д. Они знают, что из всего этого множества снимков найдется всего несколько, которые их устроят. Точно так же обстоит дело и с творческим мышлением. *Вам необходимо создать множество идей, чтобы выбрать из них несколько хороших.*

У изобретателя Рея Долби (того самого, который убрал шипение и свист из музыкальных записей) была простая философия. Он говорил:

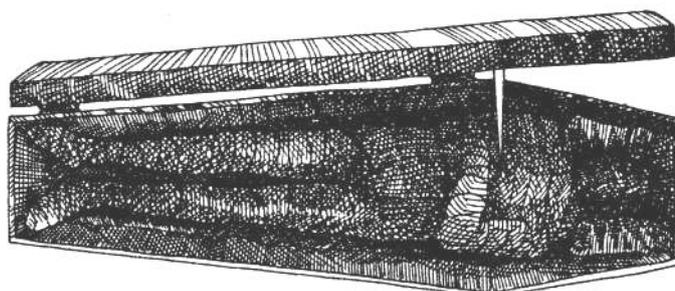
Изобретательская жилка — это навык, который у одних людей есть, а у других нет. Но вы можете научиться изобретать. Для этого надо выработать в себе способность не хвататься за первое попавшееся решение, потому что по-настоящему изящная идея, возможно, прячется за следующим углом. Изобретатель — это человек, который говорит себе: «Да, можно сделать и так, но, похоже, это не самое оптимальное решение». И он продолжает думать.

Если вы пытаетесь найти более одного правильного ответа, то тем самым позволяете раскрыть весь потенциал своего воображения. Например, перед вами стоит вопрос: «Как сделать, чтобы рыба не воняла?» Можно ее жарить сразу же, как только поймали. Можно заморозить. Завернуть ее в полиэтиленовый пакет. Хранить в воде. Перейти на курятину. Завести себе кошку. Зажечь благовония. Заткнуть себе нос.



Один из приемов, позволяющих найти несколько ответов, заключается в том, чтобы по-разному формулировать один и тот же вопрос. Если, допустим, архитектор смотрит на дверной проем между двумя комнатами и думает: «Какую дверь сюда можно поставить?», то он и будет конструировать дверь. Но, предположим, вопрос задан по-другому: «Каким должен быть проход из одной комнаты в другую?» В этом случае ему, возможно, придут в голову другие идеи, например сделать его в виде арки или туннеля. Различные слова вызывают различные ассоциации и позволяют направить ход мыслей в другую сторону.

Вот вам пример, к каким результатам может приводить подобная стратегия. Много веков назад один маленький город в Литве охватила эпидемия необычной смертельной болезни. Стоило только человеку заразиться ею, как он впадал в глубокую кому, практически неотличимую от смерти. Большинство жертв умирали в течение дня, хотя время от времени бывали случаи чудесного исцеления. Проблема заключалась в том, что в XVIII веке медицинская наука еще не была развита настолько, чтобы можно было с уверенностью сказать, жив человек или уже умер. Однако, поскольку подавляющее большинство умирало, это не вызывало особой озабоченности.



Но однажды случилось так, что кто-то был похоронен живым. Это встревожило

городские власти, и они созвали совет, чтобы решить, что нужно предпринять для исключения впредь подобных случаев. После продолжительных дебатов большинство членов совета проголосовали за то, чтобы в каждый гроб помещать пищу и воду, а также проводить трубку для воздуха от крышки гроба до поверхности земли. Конечно, решение было дорогостоящим, но оно позволяло сохранить жизнь. Однако часть членов совета предложила более дешевое решение — укрепить на крышке гроба длинный острый шип, расположенный прямо напротив сердца. Как только крышка гроба закрывалась, все сомнения относительно состояния лежавшего внутри человека отпадали сами собой. Разница между этими двумя решениями заключалась в постановке вопроса. Если первая группа решала проблему: «Что будет, если мы похороним кого-то *заживо?*», то вторую интересовал другой вопрос: «Как можно гарантировать, что лежащий в гробу человек *мертв?*»

Забудьте о своих предположениях

В 546 году до Рождества Христова последний правитель Лидийской империи Крез обратился к дельфийскому оракулу за советом, как ему вести себя с Персией. Он получил следующее пророчество: «Если ты начнешь войну, то великая империя будет разрушена». Крез воспринял это как доброе предзнаменование и повел свою армию на Персию, предполагив, что будет разрушена именно она. Вместо этого Крез сам потерпел сокрушительное поражение, и его собственная империя приказала долго жить.

Постигшая Креза неудача демонстрирует, что может произойти, если мы остановимся только на единственно правильном ответе, особенно если он вытекает из наших *предположений*. Древнегреческий философ Гераклит говорил:

**«Вещи любят скрывать
свою истинную природу».**

Гераклит хотел подчеркнуть, что все вокруг нас имеет скрытый смысл и пропитано обманом. В природе животные маскируются, чтобы спастись от хищников, а те, в свою очередь, стараются скрыть свои намерения от добычи. Полководцы на войне демонстрируют свою кажущуюся слабость, чтобы заманить противника в ловушку, или, наоборот, создают видимость силы, чтобы предотвратить его нападение. В спорте команды также зачастую меняют тактику, чтобы ввести соперника в заблуждение. Составители всяких загадок и головоломок стараются сбить с толку и подсунуть заведомо неправильные пути решения. Политики обманывают избирателей, давая им двусмысленные обещания.

Мы неправильно истолковываем эти ситуации, потому что исходим из собственных предположений, которые раньше нас обычно не подводили. Как я уже говорил, наш мозг забит готовыми ответами. Если мы сталкиваемся с ситуацией, которая чем-то напоминает одну из прошлых, то предполагаем, что получим схожий результат (*ведь Крез вел войны и с другими противниками и побеждал их*).

Один из способов избежать влияния предположений и предубеждений заключается в том, чтобы игнорировать их или «забыть» правильный ответ, который первым приходит нам в голову. В этом случае можно отправляться на поиски другого правильного ответа. Романист Генри Миллер говорил по этому поводу:

**«Моя “забывчивость” не менее важна
для успеха, чем память».**

И действительно, умение вовремя забыть то, что нам известно, может оказаться важным инструментом мышления. Вот вам пример. На своих семинарах я часто даю

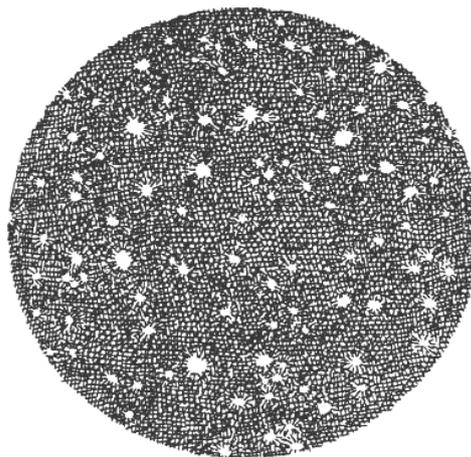


слушателям задание по изготовлению бумажных самолетиков: делу участников на две команды и каждой из них раздаю по пятьдесят листов бумаги. Затем в дальнем конце комнаты провожу на полу линию. Каждой команде дается пять минут, чтобы изготовить как можно больше самолетиков, способных пересечь эту черту. Побеждает команда, которой это удастся лучше. Как правило, все стараются складывать из бумаги самолетики привычного вида. Но самой выигрышной «конструкцией» является плотно скомканный лист, который неизменно перелетает через черту, а ведь этот результат является единственным критерием выполнения задания. Проигравшая команда сразу же убеждается в том, что добиться успеха ей помешал только собственный стереотип относительно того, как должен выглядеть самолет. У выигравшей команды такой стереотип тоже присутствовал, но только поначалу, а потом они *забыли* о нем.

Еще одним примером может служить древнегреческий философ Пифагор. Однажды, совершая свою обычную прогулку на острове Самос, он проходил мимо кузницы. В этот момент Пифагор временно *забыл*, что удары молота — это утомительный шум, как он привык считать раньше, и прислушался к ним по-новому, как к источнику «информации». Вскоре он установил, что в звуке ударов содержится второй правильный ответ, а именно — высота звука зависит от длины обрабатываемой заготовки. Это наблюдение легло в основу его первого принципа математической физики.

Идея о том, что в поисках других ответов следует порой забывать о сложившихся в голове предположениях и стереотипах, содержится в чудесном афоризме Гераклита:

**«Когда заходит солнце,
можно увидеть вечерние звезды».**



В этой метафоре *под «солнцем» понимается доминирующая особенность ситуации*. Это могут быть, например, шум, заглушающий все остальные звуки, театральный актер, «переигрывающий» на сцене своих партнеров, сильная приправа, перебивающая вкус блюда, или деятельность, которая не оставляет времени ни на что другое.

«Вечерние звезды» — это менее очевидные аспекты ситуации. Мы не замечаем их потому, что «солнце» светит слишком ярко. Но когда «солнце» отсутствует (то есть устранена доминирующая особенность), то «звезды» становятся видимыми и мы можем слышать другие звуки, наблюдать игру других актеров, ощущать другой вкус и заниматься другими делами.

Ту же самую модель «солнца и звезд» можно применить и для обсуждения различных проблем. Если у нас присутствует сильный стереотип («солнце») в оценке данной ситуации, то уменьшается вероятность того, что нам придут в голову альтернативные варианты («звезды»). Однако если доминирующая точка зрения отброшена или чем-то затемнена, то альтернативные идеи появляются с большей вероятностью. Эту мысль можно выразить и по-другому: *изобретение зачастую означает, что вы обнаружили что-то такое, что всегда находилось где-то рядом, но было заслонено от ваших глаз чем-нибудь другим*.

Я включил концепцию «солнца и звезд» в одну из своих творческих стратегий. Когда я

хочу взглянуть на ситуацию в ином ракурсе, то часто задаю себе два вопроса: «Что в данной ситуации является “солнцем” (доминирующим фактором)?» и «Какие новые “звезды” я смогу увидеть, если не буду обращать на него внимания?»².

Схожий подход применяет и известный дизайнер Пол Рэнд. Когда он чувствует, что дизайн его не вполне удовлетворяет, то удаляет из него самый удачный элемент. Иногда это позволяет усовершенствовать весь проект целиком, а иногда и полностью разрушает его. Но в любом случае Рэнд считает, что эта стратегия дает ему возможность подумать об альтернативных вариантах.

Судейский вердикт



Мне хотелось бы завершить эту главу одной из моих самых любимых историй.

Два человека пришли в суд, чтобы разрешить сложную проблему. Истец изложил свою жалобу. Его - аргументы были настолько убедительны, что, когда он закончил свою речь, судья одобрительно кивнул и сказал: «Ты прав».

Услышав это, ответчик вскочил с места и воскликнул: «Подождите минутку, вы ведь еще не дали мне возможности высказаться». Судья попросил его изложить свое видение проблемы. Ответчик тоже был весьма убедителен, поэтому после окончания его выступления судья сказал: «Ты прав».

Но тут поднялся с места судейский клерк и возразил: «Но они не могут оба быть правы». Судья взглянул на него и сказал: «И ты тоже прав».

Мораль: истина присутствует во всем. Все зависит только от того, с какой стороны вы взглянете на проблему.

Резюме

Наша образовательная система учит нас находить только один правильный ответ. Этот подход в некоторых ситуациях вполне уместен, однако ведет к тому, что большинство из нас прекращают поиски альтернативных правильных ответов после того, как был найден первый ответ. И это очень прискорбно, потому что зачастую именно второй, третий или десятый ответы позволяют решить проблему по-новому.

Существует много способов, чтобы найти второй правильный ответ. Можно, например,

² Еще один прием, позволяющий закрыть «солнце», заключается в том, чтобы *вообще уйти от проблемы*. Более подробно об этом говорится в разделе «Сделайте паузу» (с. 127). Еще один из моих любимых способов называется «Посоветуйтесь с шутком» (см. главу «Не строй из себя шута»).

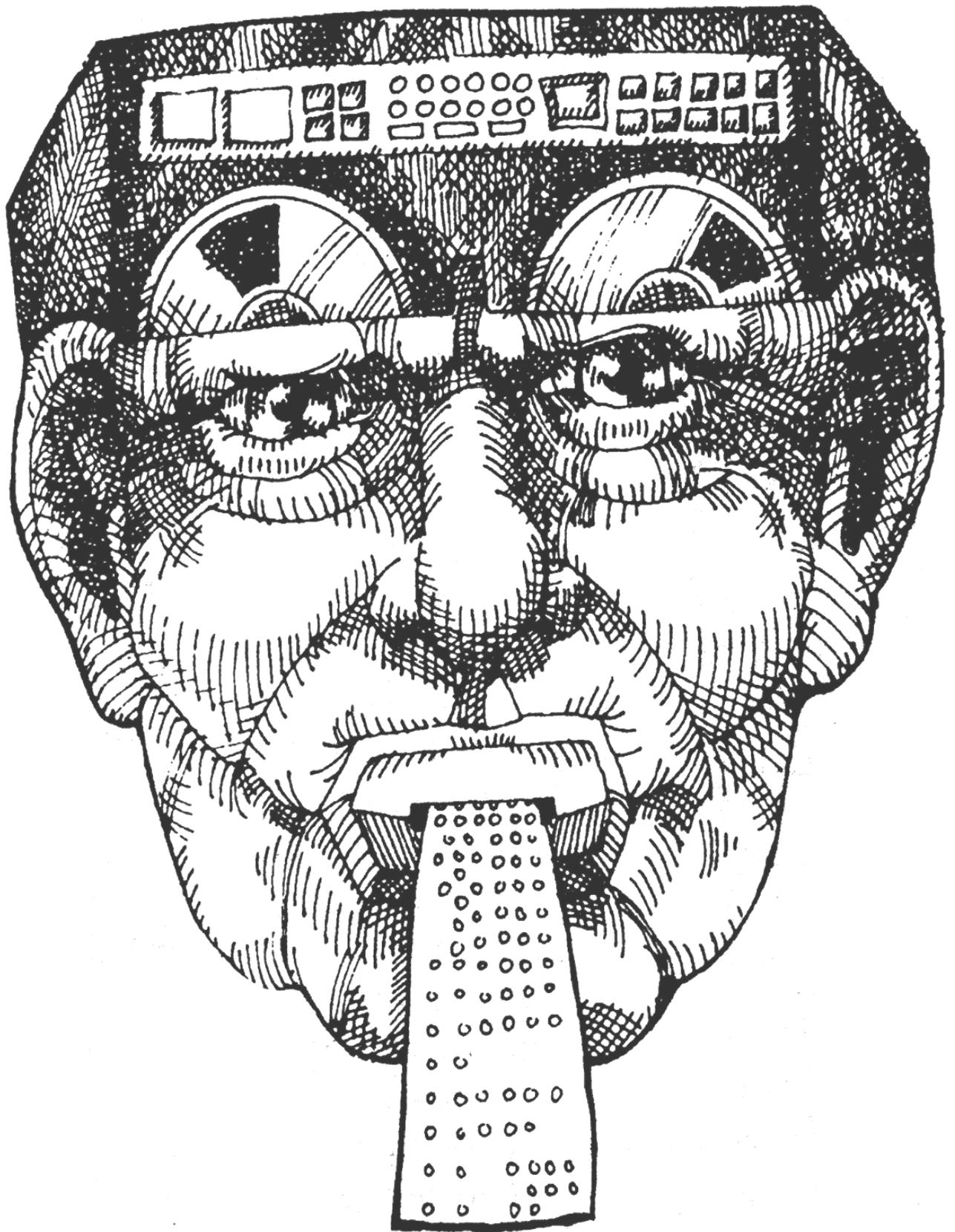
1. Есть только один правильный ответ

задать себе вопрос: «А что, если..?», изобразить из себя дурака, перевернуть проблему вверх ногами, нарушить правила и т. д. Именно об этом и пойдет речь в последующих главах. Однако самое главное — это поиски второго правильного ответа. Если вы не начнете его искать, то никогда не найдете.

Совет. Ответ во многом зависит от того, как был задан вопрос. Формулируйте вопросы по-иному, чтобы получить другие ответы. Один из приемов заключается в том, чтобы вопрос предполагал ответы во множественном числе. Другой прием состоит в том, чтобы дать собеседнику «подзатыльник». Как-то раз одна женщина рассказала мне, что начальник постоянно держит ее разум в напряжении, задавая примерно такие вопросы: «Назовите три вещи, к которым вы относитесь абсолютно нейтрально» или «Какую часть своей проблемы вы ассоциируете с уплатой налогов, а какую — с поэзией?».

Совет. Из каких общепризнанных истин вы исходите? Что произойдет, если вы забудете про очевидные ответы, приходящие вам в голову, и поищите что-нибудь новенькое?

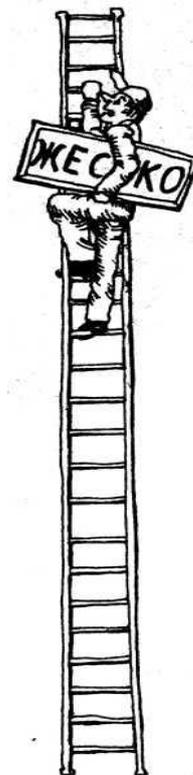
2. Это нелогично



Задание. Возьмите чистый лист бумаги и проведите посередине вертикальную линию. Вверху слева напишите слово «мягко», а справа — «жестко». А теперь взгляните на перечень различных понятий, помещенный внизу. Те из них, которые ассоциируются у вас с мягкостью, поместите в левую колонку, а те, которые ассоциируются с жесткостью, — в правую. Все это, конечно, очень субъективно, но вы интуитивно ощутите, какое понятие относится к мягким, а какое — к жестким.



Логика
 Метафора
 Мечта
 Аргумент
 Пунктуальность
 Юмор
 Постоянство
 Двусмысленность
 Игра
 Работа
 Точность
 Приблизительность
 Прямота
 Сосредоточенность
 Фантазия
 Реальность
 Парадокс
 Расплывчатость
 Анализ
 Интуиция
 Обобщение
 Конкретность
 Ребенок
 Взрослый



А теперь задумайтесь над следующим вопросом: какие параметры вы положите в основу сопоставления жестких и мягких понятий? Объективные или субъективные? Количественные или качественные? Мужские или женские?

Мягкое и жесткое мышление

Возможно, вам интересно узнать, в чем же смысл этого упражнения. Разница между мягким и жестким помогла мне решить одну проблему. Недавно я засиделся за полночь, пытаясь определить различные типы мышления. Вот далеко не полный их перечень:

Логическое мышление
 Концептуальное мышление
 Аналитическое мышление
 Примитивное мышление
 Критическое мышление
 Наивное мышление
 Конвергентное мышление
 Парадоксальное мышление
 Рефлексивное мышление
 Визуальное мышление
 Символическое мышление
 Цифровое мышление
 Метафорическое мышление

Мифическое мышление
 Поэтическое мышление
 Невербальное мышление
 Аналогическое мышление
 Лирическое мышление
 Практичное мышление
 Дивергентное мышление
 Неопределенное мышление
 Конструктивное мышление
 Мышление о мышлении
 Сюрреалистическое мышление
 Конкретное мышление
 Фантастическое мышление

Всего я рассматривал около сотни различных типов мышления. А затем задал себе

вопрос: «Как их систематизировать? Какие общие критерии для них можно отыскать?» Я раздумывал над этим некоторое время, но так ни к чему и не пришел.

И, уже собираясь ложиться спать, вдруг вспомнил слова Кеннета Болдинга, экономиста, а еще — большого знатока жизни. Он говорил:

«В мире есть два типа людей: те, кто все делит на две группы, и те, кто этого не делает».

В тот момент я почувствовал, что отношусь к первой группе. Я подумал: «А почему бы не применить этот бинарный принцип к типам мышления и не разделить их на две группы?» Но что избрать в качестве основного критерия? Я начал раздумывать над различными противоположными понятиями: хорошие/плохие, сильные/слабые, большие/маленькие, мужские/женские, живые/мертвые и т. д. А затем меня словно током ударило: а почему бы не *мягкие и жесткие*?

Если вы похожи на большинство остальных людей, то ваш список мягких и жестких понятий должен выглядеть примерно так:

Мягкие

Метафора Мечта

Юмор

Двузначность Игра

Приблизительность Фантазия

Парадокс Расплывчатость Интуиция

Обобщение Ребенок

Жесткие

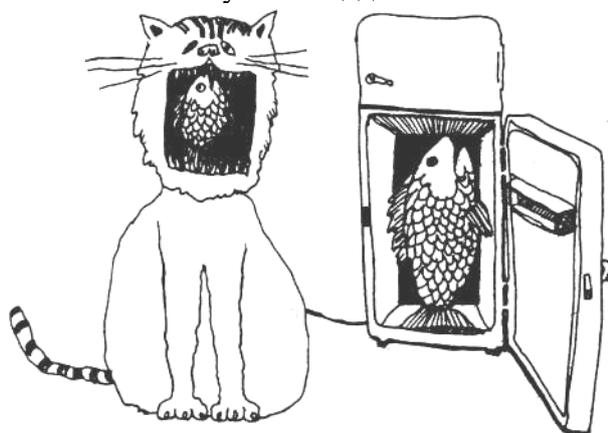
Логика Аргумент Пунктуальность Постоянство Работа Точ-

ность Реальность Прямота Сосредоточенность Анализ Кон-

кретность Взрослый

Как видите, все понятия на жесткой стороне совершенно однозначно предполагают, что ответ может быть либо правильным, либо неправильным, а на мягкой может быть много правильных ответов. На жесткой стороне все окрашено в черно-белый цвет, а на мягкой преобладают многочисленные оттенки серого цвета (не говоря уже об оранжевом или пурпурном!). Кое-кто мог бы, пожалуй, сказать, что жесткие понятия можно взять и подержать в руках, как, например, слиток металла. Мягкие понятия взять в руки сложнее. Их скорее можно уподобить пригоршне воды.

Мягкое мышление обладает многими характеристиками из мягкого перечня. Ему свойственны метафоричность, приблизительность, юмор, игра. Оно имеет дело с весьма противоречивыми вещами. С другой стороны, жесткое мышление тяготеет к логике, точности, пунктуальности, конкретности и постоянству. Можно сказать, что жесткое мышление похоже на прожектор, который светит ярко и интенсивно, но его свет сосредоточен в одной точке. Мягкое мышление напоминает фоновую подсветку. Она размыта, не столь интенсивна, но охватывает значительно большую площадь.



Мягкое мышление старается обнаружить *сходство* и *взаимосвязи* между вещами, в то время как жесткое фокусируется на *различиях*. Например, приверженец мягкого мышления может сказать, что у кота и холодильника много общих черт (и у того и у другого внутри может быть рыба, у обоих есть хвосты, оба могут иметь самую разную окраску, способны мурлыкать, и продолжительность жизни у обоих составляет около пятнадцати лет).

Сторонник жесткого мышления просто скажет, что они принадлежат к двум совершенно разным категориям.

Люди, использующие мягкий тип мышления, могут, к примеру, задавать такие вопросы: «Как бы выглядела мебель, если бы колени у нас сгибались в другую сторону?» Представителей жесткого типа волнуют другие вопросы: «Какие материалы следует использовать в производстве новой серии стульев, чтобы добиться оптимальной рентабельности?»

Творческий процесс

Где используется мягкое и жесткое мышление? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо обратиться к творческому процессу. Развитие новых идей включает в себя два этапа: *фазу воображения* и *практическую фазу*.

В фазе воображения мы генерируем идеи и манипулируем ими. В практической фазе мы их проверяем и оцениваем. Если воспользоваться аналогией с огородом, то фаза воображения соответствует проращению семян, а практическая фаза — уходу за растениями и сбору урожая.

В фазе воображения мы задаем вопросы типа: «А что, если...?», «А почему бы и нет?», «Какие правила можно нарушить?», «От каких стереотипов следует отказаться?», «А может быть, взглянуть на это с другой стороны?», «Какими аналогиями из других дисциплин можно воспользоваться?». Девизом фазы воображения служит фраза «*Подумаем об этом иначе*».

В практической фазе задаются другие вопросы: «Годится ли на что-нибудь эта идея?», «Располагаем ли мы ресурсами для ее реализации?», «Правильно ли выбрано время?», «Кто нам может помочь?», «Каков последний срок?», «Какими будут последствия, если мы не добьемся намеченных целей?». Девиз практической фазы: «*Надо браться за дело*».

Оба типа мышления играют важную роль в творческом процессе, но проявляются они обычно на разных этапах. Мягкое мышление более эффективно в фазе воображения, когда вы ищете новые идеи и манипулируете проблемами. С другой стороны, жесткое мышление более уместно в практической фазе, когда мы оцениваем идеи, вырабатываем на их основе решения, анализируем степень риска и готовимся к реализации на практике.

Хорошей аналогией применения двух типов мышления в творческом процессе может быть изготовление керамической вазы. Если вы когда-нибудь работали с глиной, то знаете, что придать ей нужную форму намного легче, если она предварительно размячена. Однако после того, как ваза вылеплена, она не имеет никакой практической ценности, пока не пройдет обжиг и не затвердеет.

Если у мягкого и жесткого мышления есть сильные стороны, то должны быть и *слабые*. Поэтому очень важно понимать, в каких условиях их применение неуместно. Мягкое мышление в практической фазе может помешать претворению идеи в жизнь. Здесь предпочтительнее твердость и прямота по сравнению с неопределенностью и мечтательностью. Жесткое мышление в фазе воображения, напротив, может существенно ограничить творческий процесс. Логика и анализ — это важные инструменты, но если излишне на них полагаться, особенно на ранней стадии творческого процесса, то это сильно сужает перспективу мышления.



Это нелогично

Первым принципом традиционной логики является *непротиворечивость*. Логика охватывает лишь те понятия, для которых свойственна постоянная и непротиворечивая природа. И все было бы хорошо, если бы не тот факт, что жизнь в основном имеет двойственный характер. *Все существование человека отмечено непоследовательностью и*

противоречивостью. В результате количество понятий, которые можно исследовать с помощью логики, довольно невелико, а излишнее увлечение логическим методом может затормозить процесс мышления.

Однако некоторые люди пренебрежительно относятся к мягкому мышлению. С их точки зрения в нем *отсутствует логика*. Если им необходимо решить какую-нибудь проблему, то они сразу же начинают применять стратегии, свойственные жесткому мышлению. Если, к примеру, темой обсуждения является письменный стол, то им и в голову не придет попутно вспомнить о кухонном, хирургическом, игорном и уж тем более о паспортном или адресном столе. Если же мы используем некоторую долю мягкого мышления на раннем этапе обсуждения, то все равно придем к письменному столу, но, по крайней мере, примем во внимание все альтернативные варианты.

Наша система образования хорошо развивает навыки жесткого мышления, но очень слаба в плане мягкого. Более того, учебные заведения нацелены на вытравливание мягкого мышления из сознания учеников или, по крайней мере, отводят ему второстепенную роль. Человеческий разум представляет собой очень сложный феномен, но формальная оценка интеллекта построена главным образом на логике и анализе. Музыкальные, изобразительные, эстетические и кулинарные способности не находят места в тестах, с помощью которых проверяется интеллект. Эксперт в области творчества Эдвард де Бонно говорит по этому поводу следующее: «Если кто-то заявляет, что умеет думать, то мы автоматически предполагаем, что речь идет о логическом мышлении».

Есть и еще одна причина возникновения мысленного барьера, который заставляет человека пренебрежительно относиться ко всему нелогичному. Изучая историю рождения идей, я заметил, что модели, которые люди используют для понимания мыслительных процессов, отражают технологию того времени, в котором они живут. Например, в XVII веке люди сравнивали разум с зеркалом или линзой, что отражало успехи, достигнутые ими в оптике. Модель Фрейда, разработанная в конце XIX и начале XX века, несет на себе явный отпечаток широкого распространения паровых двигателей. Идеи перетекают из подсознания в сознание примерно так же, как пар поступает из котла в компрессионную камеру. В начале XX века мозг рассматривался некоторыми учеными как большая телефонная станция с многочисленными переключателями и реле.

В последние сорок лет мы нашли новую модель для мозга — компьютер. Она помогает описать определенные аспекты мышления. Например, у нас есть «устройства ввода и вывода», «процессор» для обработки поступающей информации, системы «обратной связи», «программирования» и «хранения информации». Все это хорошо, но некоторые люди воспринимают эту модель слишком буквально и считают, что на самом деле мозг — это компьютер. При этом они не только отрицают мягкий тип мышления за его «нелогичность», но и относятся к окружающим людям как к машинам.

Я же считаю, что мозг — это не только компьютер, обрабатывающий информацию, но и музей, где хранятся опыт, устройство для расшифровки голограмм, игровая площадка, мышца, которую можно упражнять, мастерская, производящая мысли, оппонент, которого приходится постоянно переубеждать, кошка, которую можно погладить, компостная куча, которую время от времени необходимо переворачивать, и еще многое другое³. Существует множество моделей для мозга в зависимости от того, какой аспект мышления представляется вам наиболее важным.

Одним из самых печальных последствий «логического» мысленного барьера является то обстоятельство, что человек не обращает внимания на самое тонкое и ценное свойство

³ Раз уж мы заговорили о мыслительных процессах, то не могу не упомянуть о замечательной метафоре для медитирующего мозга. В ходе медитации человек стремится успокоить свое сознание до такой степени, чтобы оно, подобно тихой глади озера, «отражало» реальность. Но это легче сказать, чем сделать. Даже на самой гладкой поверхности воды всегда есть небольшая рябь. Хьюстон Смит, пишущий на религиозные темы, говорит, что беспокойное сознание можно сравнить с «сумасшедшей обезьяной, скачущей по клетке. Точнее говоря, с пьяной сумасшедшей обезьяной. Более того, с пьяной сумасшедшей обезьяной, страдающей пляской святого Витта. Но даже такое описание слишком слабо отражает суть дела. Сознание напоминает пьяную сумасшедшую обезьяну, страдающую пляской святого Витта, которую только что укусила оса. Тот, кто пытался медитировать, не сочтет подобное сравнение преувеличенным».

мышления — интуицию. Мозг постоянно записывает, связывает и хранит никак не связанные между собой фрагменты знаний, опыта и ощущений. Затем из комбинаций этих разрозненных фрагментов он формирует ответы на проблемы, с которыми мы сталкиваемся. Эти интуитивные ответы, не имеющие, казалось бы, никакого логического обоснования, позволяют по-иному решать проблемы, будь то свидание с девушкой «вслепую», ставка в тотализаторе на заведомо слабого спортсмена, поездка в отпуск наугад или игнорирование совета опытного друга.

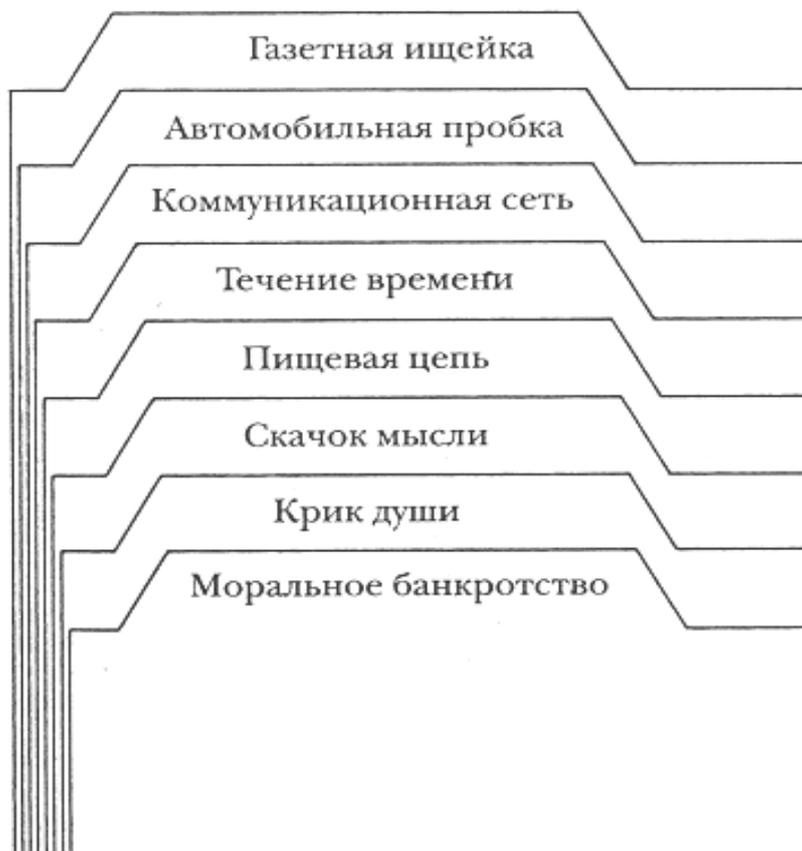
Задание. Какие ответы вы получали в последнее время от своей интуиции? К каким из них вы прислушались? Каков был результат? Какие решения вам предстоят в данное время? Что по этому поводу вам подсказывает внутренний голос?



Сделать незнакомое знакомым

Чтобы избежать опасности полного окоченения творчества из-за чрезмерного увлечения жестким мышлением, я бы предложил один из своих самых любимых инструментов мягкого мышления. Я хочу сделать это в виде упражнения. Выполняя его, представьте себе, что вы поэт. Это высокое звание. Ведь это слово происходит от древнегреческого *poietes*, которое означает не только «поэт», но и «творец».

Задание. Что общего в приведенных ниже выражениях?



Помимо всего прочего, каждое из этих выражений — метафора. Благодаря некоему *сходству* в метафоре соединяются два совершенно несопоставимых мира. Таким образом, она помогает нам уяснить смысл одного понятия с помощью другого, которое нам известно. Так, например, мы лучше можем понять суть работы репортера, сравнивая его с ищейкой (оба ищут добычу), осознать ход времени, сравнивая его с рекой (течение), или понять пищевые закономерности животного мира, сравнивая их с цепью.

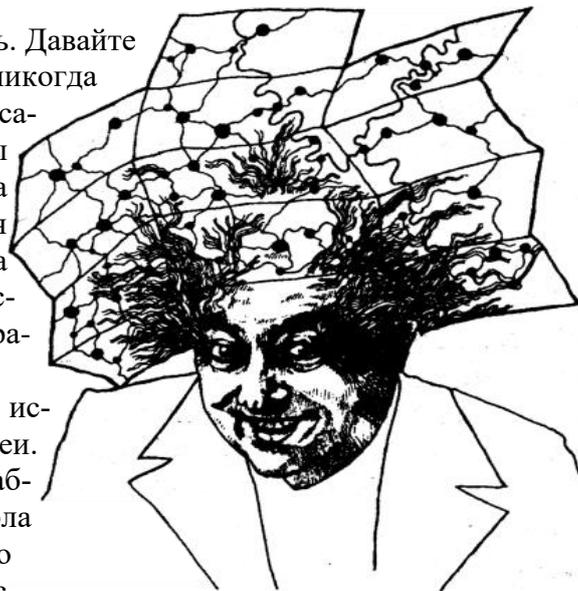
В основе метафорического мышления лежит сходство. Ведь, по сути, именно так и развивается наше сознание: мы понимаем все незнакомое путем сравнения его с чем-то уже знакомым. Например, как назывались первые автомобили? Правильно, «безлошадная повозка». А первые паровозы получили название «железных коней». К такому сравнению между предметами и явлениями мы прибегаем постоянно. Мы говорим, что у молота есть «голова», а у стола — «ножки». Мы употребляем такие выражения, как «плечо перевозок», «сердце города», «черное золото». Конечно, сходство здесь может быть весьма далеким и расплывчатым, но *именно так мы мыслим.*

А вот метафора, позволяющая понять ее суть. Давайте предположим, что вы летите в Чикаго, где вам никогда не приходилось бывать раньше. Вы выходите из самолета и берете автомобиль напрокат. Что вы сделаете в первую очередь? Купите карту города и посмотрите, как он расположен, где находятся нужные улицы и достопримечательности. Карта сама по себе — это не Чикаго, но она дает вам основное понятие о структуре города. Таким образом, метафора — это мысленная карта.

Многие великие учителя и просветители использовали метафору, чтобы выразить свои идеи. Сократ сравнивал человеческое мышление с кораблем, на котором взбунтовавшаяся команда заперла капитана в трюме. Иисус сравнивал Царство Небесное с «сокровищем, скрытым на поле» и с «брачным пиром». Древнекитайский философ Лао-цзы, чтобы описать невыразимую природу *дао*, использовал образы «комнаты без окон» и «ступицы колеса с тридцатью спицами». Первая священная истина Будды гласит, что жизнь — это *дукха*. Данное слово обычно переводится как «страдание», но при его жизни так называлось колесо, ось которого располагалась не по центру, или кости, вышедшие из суставов. Будда использовал эту метафору, чтобы подчеркнуть, что у страдающего человека жизнь выходит из равновесия.

Метафоры также могут помочь нам взглянуть на проблему под другим углом. Например, в XVII веке Уильям Гарвей взглянул на сердце не как на мышцу или орган, а как на «насос». В результате была открыта система кровообращения. В начале XX века датский физик Нильс Бор разработал новую модель атома, сравнив его с Солнечной системой. В этой модели Солнце представляло собой ядро атома, а планеты выступали в роли электронов.

Автором одного из моих самых любимых примеров стал американский биолог Лей Ван Вален, которого вдохновил образ Красной Королевы из сказки Льюиса Кэрролла «Алиса в Зазеркалье». Эта особа бежит со всех ног, но никуда не может попасть, потому что окружающий пейзаж тоже не стоит на месте. Она объясняет Алисе: «В этом мире нужно бежать изо всех сил только для того, чтобы остаться на месте!» Ван Вален использовал Красную Королеву в качестве метафоры для разъяснения своего эволюционного принципа, который заключается в том, что, как бы хорошо тот или иной вид ни был приспособлен к окружающей среде, он должен продолжать эволюционировать, чтобы сохранять равновесие с конкурентами и врагами, которые тоже развиваются. Таким образом, принцип Красной Королевы гласит: если остановишься, то отстанешь. Чтобы оставаться на том же месте, надо бежать. Этот принцип справедлив не только для биологии, но и для бизнеса, спорта,



развития новой технологии и гонки вооружений.

А вот пример из собственной жизни. Несколько лет назад у меня был клиент, у которого не рос уровень продаж, хотя рынок был на подъеме и аналогичная продукция других производителей пользовалась большим спросом. Мы решили представить эту компанию в виде метафоры, сравнив ее с большим *рестораном*. В этом ресторане было обширное меню (ассортимент продукции), но заказать себе блюдо из него можно было лишь с большими ограничениями. Например, посетитель не мог заказать телятину с соусом чили. Поскольку за каждое блюдо отвечал свой повар (менеджер подразделения), то в меню не было никакой системы. Более того, официанты (продавцы) тоже специализировались только на конкретных блюдах. Что же получалось в итоге? Посетитель не может заказать пиццу у официанта, который подает только бифштексы. Ему бесполезно обращаться за хот-догами к официанту, который специализируется на рыбе. Продолжая развивать эту метафору, мы быстро поняли, что такая система сбивает клиентов с толку. Это и было главной причиной застоя в сфере сбыта.

Метафоры также являются эффективным средством, позволяющим легче разобраться в сложных идеях. Несколько лет назад мне потребовалось запомнить отдельные элементы компьютерной операционной системы. Мне не нужны были все детали, но я должен был понимать, как соотносятся эти элементы друг с другом. Поэтому я подумал: «А что, если представить себе эту систему в виде метафоры? Она похожа на автомобиль. Вот этот элемент соответствует подвеске, этот похож на двигатель, этот — на рулевое управление и т. д.». Каждый раз, когда мне приходилось обращаться к операционной системе, я представлял себе метафорический образ автомобиля.

Метафора, пожалуй, самая благодатная сила, которой владеет человечество.

Хосе Ортега-и-Гасет, философ

Задание. Представьте себе какую-нибудь актуальную проблему в виде метафоры. Просто сравните ее с чем-нибудь, а потом посмотрите, что общего можно найти между этими двумя понятиями. В принципе, вы используете при этом одну идею, чтобы подчеркнуть какие-то стороны другой. Проследите, насколько далеко будет простирается ваш диапазон сравнения.

Я пришел к выводу, что самые лучшие метафоры получаются, когда в качестве объекта для сравнения выбирается какое-то действие. Например, представьте себе, что вы:

выставляете свою кандидатуру на должность	садитесь на диету
воспитываете десятилетнего ребенка	делаете фокус
готовите какое-то необычное блюдо	колонизируете территорию
критикуете правительство	
начинаете революцию	строите дом
ведете переговоры о заключении контракта	распространяете пропаганду
идете на рыбалку	ищете месторождение золота
разжигаете огонь	сажаете сад
боретесь с болезнью	рожаете ребенка
выступаете на эстраде	составляете букет
дирижируете оркестром	
ухаживаете за девушкой	выступаете в роли французского математика Рене Декарта, а затем исчезаете



Как вы смотрите на то, чтобы представить себе учебный план по математике в виде телевизионной программы? Или мотивацию сотрудников отдела продаж в виде кормления хищников в зоопарке? Или составление маркетингового плана в виде разбивки походного лагеря в пустынной местности?

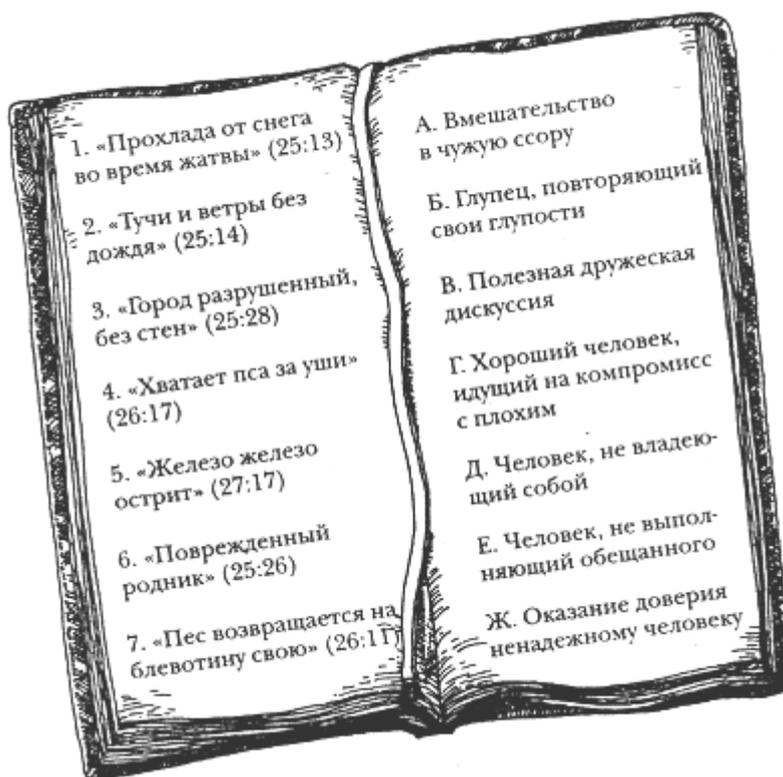
Наш язык настолько метафоричен, что мы даже не замечаем этого. Например, в речи многих педагогов весьма часто можно услышать термины, свойственные скорее садоводам. Они говорят о «семенах» знаний, о «плодородной почве», о «росте» учеников и студентов. Их усилия по обучению приносят «плоды». Воспитание некоторых своих учеников они считают «оранжерейным».

В качестве одного из самых удачных примеров можно привести лексикон финансистов. Когда мне приходится работать с банковскими служащими или бухгалтерами, то можно подумать, что имеешь дело с водопроводчиками. И в этом нет ничего удивительного! Чтобы описать свою деятельность, они используют понятия, так или иначе связанные с текущей водой.



Задание. Библия содержит множество метафор. Примерами могут служить и Иисус, изъясняющийся притчами, и пророки, широко пользующиеся сравнениями для предсказания будущего. На каждом шагу там встречаются идеи, выраженные в метафорическом виде.

Особенно ярко это проявляется в Книге Притчей Соломоновых. Ниже мы приводим ряд примеров из этих притчей. Сопоставьте метафоры в левой части с выражаемыми ими идеями, которые помещены справа.



СМЫСЛ ЖИЗНИ

Вы, видимо, уже поняли, что метафоры — это моя страсть. Поэтому надеюсь, что вы извините меня, если я еще раз злоупотреблю вашим вниманием.

Меня всегда занимал один вопрос: «В чем смысл жизни?» Чтобы найти на него ответ, я попросил участников своих семинаров составить ряд метафор. Полученные от них идеи можно подразделить на две группы: те, что как-то связаны с едой, и все остальные. Итак, перед вами смысл жизни.



Жизнь похожа на бублик. Его вкусом наслаждаешься, пока он свежий и горячий, но зачастую он бывает черствым. Дырка посередине составляет великую тайну, но бубликов без дырки не бывает.



Жизнь — это грейпфрут. Сначала надо сквозь толстую кожуру добраться до мякоти, а потом привыкнуть ко вкусу. И в тот момент, когда ты начинаешь им наслаждаться, он брызжет тебе соком прямо в глаз.



Жизнь напоминает банан. Ты начинаешь жить совсем зеленым, а с годами становишься мягче. Кто-то хочет быть просто одним из связки бананов, а кому-то хочется находиться в самом верху грозди. Надо всегда соблюдать осторожность, чтобы не поскользнуться на банановой корке. И наконец, чтобы добраться до сердцевины, надо сначала снять кожуру.



Жизнь похожа на приготовление пищи. Все зависит от того, что положишь в кастрюлю и как перемешаешь. Иногда готовишь строго по рецепту, но порой приходится проявлять творчество.



Жизнь — это пазл, но у вас перед глазами нет образца, как должна выглядеть собранная картинка. Иногда вы даже не уверены, что у вас присутствуют все части.



Жизнь — это лабиринт, в котором вы всеми силами стараетесь не добраться до выхода.



Жизнь похожа на лифт. Она движется то вверх, то вниз, и каждый старается нажать кнопку раньше вас. Порой кабина движется без остановок, но бывает, что останавливается на каждом этаже.



Жизнь напоминает покер. Иногда вы сами сдаете карты, но чаще приходится играть с теми, которые вы получили от других. Для этого требуются умение и удача. Вы ставите деньги в банк, блефуете, повышаете ставки, пытаетесь угадать, какие карты у партнера. Бывает, что выигрываешь, имея всего одну пару на руках, и проигрываешь с «полным домом». Но, как бы то ни было, самое главное — тщательно перетасовывать карты.



Жизнь похожа на щенка, который ищет улицу, где растет много деревьев.



Жизнь напоминает комнату с множеством открытых дверей, которые по очереди закрываются, когда вы становитесь старше.

А на что, по-вашему, похожа жизнь?

Резюме

Логика представляет собой важный инструмент мышления. Ее целесообразно использовать в *практической фазе* творческого процесса, когда вы оцениваете идеи и готовитесь к их реализации. Однако в период поиска идей и манипулирования ими чрезмерное увлечение логикой может вызвать короткое замыкание в творческом процессе. Дело в том, что *фаза воображения* требует совершенно иного типа мышления, которое можно назвать метафорическим, фантастическим, эллиптическим или неопределенным.

Рецепт генерирования идей выглядит так: мягкое мышление в фазе воображения и значительная доля жесткого мышления в практической фазе творческого процесса.

Совет. Метафора — прекрасное средство, которое позволяет «думать иначе». Вообразите себя поэтом и ищите сходство между различными предметами, которые вас окружают. Если у вас возникает проблема, представьте ее себе в виде метафоры. Это позволит вам взглянуть на нее под другим углом.

Совет. Объявите «охоту на метафоры». Обращайте внимание на метафоры, которыми люди пользуются для объяснения того, чем они занимаются. Например, вы когда-нибудь обращали внимание на «военную» терминологию, которой пользуются метеорологи, описывая свою науку?

Совет. Обращайте внимание на метафоры, которыми пользуетесь сами. Каким бы прекрасным инструментом метафоры ни являлись, они легко могут поработить ваше мышление, если вы не будете осознавать их влияние на ваши мысли.

Совет. Помните, что наш мир нелогичен. Арабские цифры на самом деле имеют не арабское, а индийское происхождение. Музыкальный инструмент «английский рожок» по происхождению не является ни английским (он родом из Франции), ни рожком (он делается из дерева). Команда «Harlem Globetrotters» сыграла свой первый матч в Гарлеме только на сороковом году существования. Мы даем вещам имена не для того, чтобы точно отразить их суть, а для того, чтобы иметь о них общее представление.

3. Следуй правилам



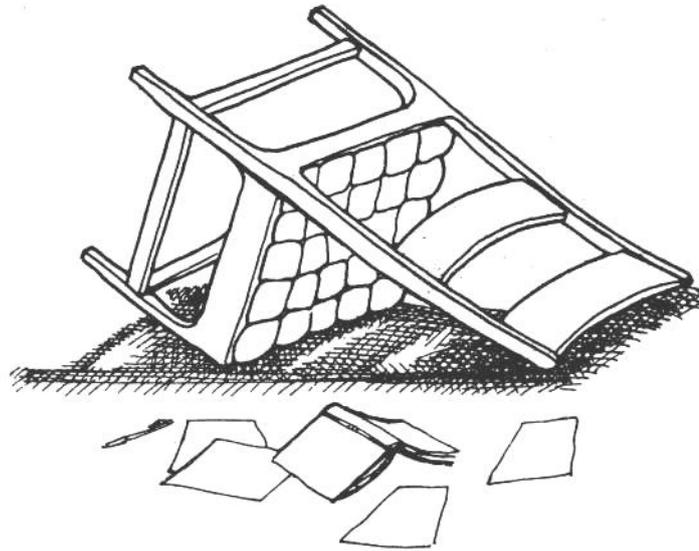
Закономерности как правила игры

Космос изъясняется языком закономерностей.

Гераклит, философ

Давайте представим, что вы вместе с друзьями смотрите у себя в гостиной телевизор. В это время в комнату кто-то входит, спотыкается о стул и опрокидывает его. Он поднимает упавший стул и извиняется за причиненные неудобства. Какое впечатление сложилось у вас об этом человеке? Только честно. Скорее всего, вы подумали, что он увалень и недотепа. Правильно?

Спустя десять минут еще один человек входит в комнату и тоже спотыкается о стул. Через двадцать минут приходит кто-то еще, и вся сцена повторяется снова. А что вы теперь думаете об этом? Очевидно, стул стоит не на месте. Поздравляю, вы распознали закономерность! Вы можете даже возвести эту закономерность в ранг правила и предположить, что любой входящий в комнату будет спотыкаться об этот стул, если, конечно, не переставить его в другое место.



Предположим, я показываю вам ряд чисел:

1, 4, 9, 16, 25, 36, 49

По всей вероятности, вы быстро распознаете закономерность, а именно: каждое из этих чисел представляет собой квадрат последовательного ряда. Вы настолько в этом уверены, что можете даже предсказать следующие числа в этом ряду — 64 и 81. Опять-таки вы сумели вывести из закономерности правило. А что вы скажете о следующем перечне?

Крашеные яйца
Фейерверк
Засахаренный тростник
Музыка Джона Филипа Соузы
Трилистник клевера
Фонарь из тыквы

Сначала вам, видимо, трудно было найти что-то общее между крашеными яйцами и фейерверком, но, читая дальше, вы начинаете понимать, что все это так или иначе ассоциируется с американскими праздниками. Если бы этот перечень был продолжен, то вы бы не слишком удивились, обнаружив в нем вино со взбитыми желтками, пряники в виде сердечек, неизвестного солдата и вишневое дерево.

Прочитав эти примеры, мы обнаруживаем еще одну закономерность: человеческий разум весьма преуспел в распознавании закономерностей. Мы выявляем их в

последовательности событий (бутоны превращаются в цветы), в циклических явлениях (количество планктона в море увеличивается и снижается с периодичностью раз в четыре года), в геометрических формах (трещины в засохшей глине обычно образуют угол в 120°), в схожих очертаниях (звездные галактики и вода в сливном отверстии ванны закручиваются по спирали) и в вероятностях (с какой вероятностью в рулетке может выпасть цифра «7»).

Люди видят закономерности повсюду, даже там, где их вроде бы и нет. Хорошим примером может послужить ночное небо (см. рис. 1).



Рисунок 1. Фрагмент весеннего звездного неба

Похоже, что звезды рассыпаны по небу в случайном порядке, не так ли? Так вот, много тысяч лет назад древние люди подняли голову к небу, выделили некоторые звезды из числа других, мысленно связали их линиями, и у них получилась фигура льва. Такой вот небесный тест Роршаха получается!



Закономерности позволяют нам познавать мир, а затем в соответствии с особенностями нашего мышления мы выводим из них правила, по которым живем.

Нарушение правил

Если бы для появления новых идей нужно было только подмечать закономерности, то все мы были бы гениями. Однако творческий процесс включает в себя еще один элемент. Чтобы понять его, выполните следующее задание.

Задание. Перед вами лабиринт. Проложите через него путь от точки А к точке Б. Можете использовать ручку или карандаш, чтобы отмечать пройденный путь.

Это было не слишком сложно. А теперь подумайте, что вы сделали. Чтобы решить эту задачу, вы, скорее всего, воспользовались одной из трех стратегий. Первая состоит в том, чтобы начать от точки А и проделать весь путь до точки Б. Доходя до препятствия, вы возвращались назад, а затем снова продолжали движение вперед. Итак, *временное отступление является эффективной стратегией для решения этой задачи.*

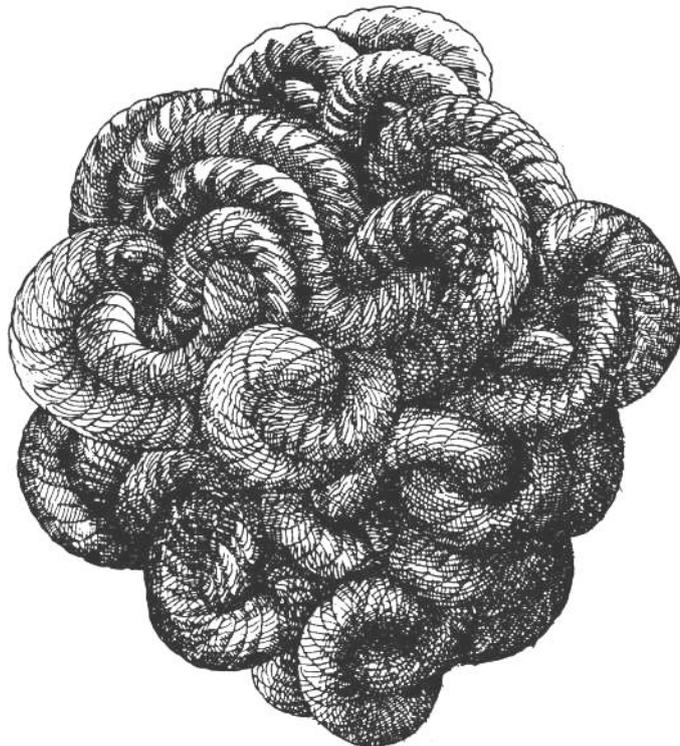
Вторая стратегия предполагает, что вы начинаете от точки Б и проделываете обратный путь до точки А. Мы частенько используем подобный подход во многих делах. Если вы работаете над проектом, который должен быть завершен через три месяца, то, возможно, думаете при этом: «К чему я должен прийти через два месяца? А через месяц? А на следующей неделе?» Итак, *обратное движение - это еще одна эффективная стратегия.*

Третья стратегия заключается в том, чтобы нарушить правила. Почему бы не провести прямую линию от А до Б? Или выйти за границы лабиринта? А что, если вырвать этот лист из книги и сложить его так, чтобы точки А и Б соприкоснулись? Кое-кто может возразить, что правила нарушать нельзя. Возможно, вы и правы, но в некоторых случаях это необходимо делать, чтобы прийти к какому-то новому решению. Художник Пабло Пикассо говорил:

«Любой акт творчества — это прежде всего акт разрушения».

Таким образом, творческое мышление может быть не только *созидательным*, но и *деструктивным*. Как мы уже выяснили, творческое мышление включает в себя манипулирование уже известными данными, а это может означать, что для создания новой идеи придется идти против правил. Отсюда можно сделать вывод: стратегия эффективного творческого мышления может состоять в том, чтобы взять на себя роль революционера и нарушить правила. Приведу несколько примеров.

Зимой 333 года до нашей эры македонский полководец Александр и его войско прибыли в азиатский город Гордион на зимние квартиры. Находясь в городе, Александр узнал, что по легенде здесь находится знаменитый гордиев узел. Пророчество гласило, что тому, кто сумеет его развязать, покорится вся Азия. Эта история заинтриговала Александра, и он попросил отвести его к узлу, чтобы попробовать развязать его. Александр внимательно осмотрел узел, но после нескольких безуспешных попыток отыскать концы веревок пришел в замешательство. «Как же его развязать?» — подумал Александр. И тут его осенила идея. Он вынул меч и разрубил узел. Теперь ему было *суждено* завоевать Азию.



Выдвинув постулат, что Земля вращается вокруг Солнца, польский астроном Коперник нарушил антропоцентрический принцип построения Вселенной. Своими провокационными любовными стихами греческая поэтесса Сафо нарушила правило, гласящее, что

греческая лирическая поэзия — не дело рук женщин. Используя глубоко разработанные коды и двойные оркестровые фуги, Бетховен нарушил правила композиции симфоний. Своими молниеносными атаками механизированных соединений немецкий генерал Эрвин Роммель нарушил правила ведения войны. Сопоставляя массу и энергию как различные проявления одного и того же феномена, Эйнштейн нарушил все правила физики Ньютона. Вы только задумайтесь: практически каждый прорыв в области искусства, медицины, сельского хозяйства, техники, маркетинга, коммуникации⁴, образования, политики и дизайна состоялся в результате того, что кто-то нарушил правила и попробовал подойти к проблеме по-иному.

Подобные нарушения правил случаются и в спорте. Если бы правила время от времени не менялись, то до сих пор в баскетболе после каждого забитого очка назначался бы розыгрыш мяча в центре поля, в бейсболе мячи, отбитые за пределы поля, не засчитывались бы как страйки, а в футболе вратарь не имел бы права делать с мячом в руках более трех шагов.

У меня есть друг, к которому я обращаюсь, когда надо решить какую-то особенно сложную проблему. При объяснении ему, в чем ее суть, он неизменно задает вопрос: «Какие правила мы можем нарушить?» Мой товарищ знает, что в моем мышлении накопилось уже такое количество правил, что они превратились в слепые стереотипы. Трудно проявить новаторство, если вы руководствуетесь сложившимися предубеждениями.

Человек, склонный к творческому мышлению, постоянно ставит правила под сомнение. Большинство людей рассуждают следующим образом: «Если проделать операцию “XYZ” должным образом, то, как правило, будет получен результат “альфа-бета-гамма”». Под «XYZ» может пониматься какая-то маркетинговая стратегия, метод обучения рисованию третьеклассников, хореографическая система, технический процесс, метод сбора благотворительных средств или способ приготовления индейки. Человек, обладающий творческим мышлением, всеми способами будет манипулировать операцией «XYZ» и получать результаты, выходящие за рамки обычных правил и инструкций. Одна известная организация даже сделала этот принцип своей философией, и ее девиз гласит:

**«Здесь можно нарушать любые правила,
кроме этого».**

Ее сотрудники знают, что если они будут следовать одним и тем же правилам на протяжении пяти лет, то не продвинутся ни на шаг вперед. Они понимают, что правило, которое вполне оправдывало себя в прошлом году, возможно, будет действовать и сейчас, но убедиться в этом они смогут только в том случае, если попытаются его нарушить.

⁴ Одно из самых важных нововведений в области коммуникации за последние 1500 лет заключается во *введении пробелов между словами*. И все только благодаря тому, что несколько священников решили нарушить правила.

Обратите внимание на слова, которые вы читаете в данный момент. Они разделены пробелами, поэтому их легче воспринимать. Раньше, вплоть до примерно VIII века нашей эры, латинские и греческие тексты писались *без пробелов*, например, так: МЕЖДУСЛОВАМИНЕПРОБЕЛОВИЧИТАТЬ-ТАКОЙТЕКСТЗНАЧИТЕЛЬНОСЛОЖНЕЕ. Подобный способ письма замедляет чтение.

В старые времена латинские и греческие тексты практически всегда читались вслух (такой метод известен как «чтение ушами»). Древние чтецы в достаточной степени знали родной язык и с легкостью идентифицировали слова не по виду, а на слух. Поэтому пробелы между словами не представлялись им необходимыми.

Позже все изменилось. В VIII веке нашей эры католические священники, жившие на периферии бывшей Римской империи, хуже знали латынь и во время чтения мессы не всегда могли определить, где заканчивается одно слово и начинается другое.

Священники решили эту проблему, введя *промежутки между словами* в священные тексты. Вот вам и нарушение правил! Они пошли на внесение изменений в святая святых.

Однако со временем введение пробелов обернулось совершенно неожиданным преимуществом: оно *ускорило чтение*. Дело в том, что когда вы видите *начало и окончание* слова, то быстрее его распознаете. Кроме того, мозг воспринимает слова по виду намного быстрее, чем на слух. Уже к XX веку в большинстве языков мира существовали пробелы между словами, а чтение глазами получило широкое распространение.

Следуй правилам

*Если ты не будешь часто задавать вопрос «почему?»,
то кто-нибудь обязательно спросит:
«А чем ты тут вообще занимаешься?»*

Том Хиршфилд, физик

Надо быть революционером. Но это проще сказать, чем сделать⁵. Глава одной компании как-то сказал мне, что самая трудная задача — это побудить своих подчиненных нарушить правила. И это действительно так. Почему люди расценивают большинство проблем и ситуаций как жесткие схемы, лимитированные правилами, а не как объект, с которым можно «поиграть»?

Одна из основных причин заключается в том, что мы испытываем сильное давление со стороны нашей культуры, которая требует *соблюдать правила*. Именно этому мы в первую очередь учим своих детей. От взрослых они постоянно слышат: «Оранжевых слонов не бывает», «Не выходи за линию, раскрашивая рисунок». Наша система образования поощряет следование правилам. Ученики получают хорошие оценки за то, что слепо повторяют истины, которые им внушил учитель, а не за то, что подвергают их сомнению и проявляют оригинальность мышления. Как следствие, люди чувствуют себя значительно комфортнее, соблюдая правила, а не нарушая их.

С практической точки зрения такой подход имеет смысл. Для того чтобы выжить в обществе, надо соблюдать определенные правила. Например, нельзя громко разговаривать в библиотеке, нельзя кричать «пожар!» в переполненном театре, нельзя утаивать налоги. Но если вы хотите родить новую идею, то соблюдение правил становится мысленным барьером, потому что оно заставляет вас думать о предметах и явлениях только строго определенным образом.

Феномен Аслана

*Творческое мышление - это всего лишь понимание,
что нет ничего хорошего в том, чтобы делать что-то
так, как делалось всегда.*

Рудольф Флеш, просветитель

Нарушение правил — это хорошая стратегия творческого мышления, но одного этого еще недостаточно. Стремление никогда не нарушать правила таит в себе две потенциальные опасности. Во-первых, в этом случае вы ограничиваете себя только одним подходом, методом или стратегией, не замечая других, которые могут быть более подходящими для данной ситуации. В результате вы вынуждены решать проблему только одним способом, который вытекает из сложившихся у вас стереотипов.

Во-вторых, здесь может проявиться феномен Аслана. Он заключается в следующем:

1. Вы устанавливаете правило, которое основывается на разумных доводах.
2. Вы соблюдаете это правило.
3. Проходит время, и вместе с ним меняется обстановка.
4. Первоначальная причина, на основе которой было выработано правило, больше не существует, но само правило остается, и вы продолжаете ему следовать.

Так, например, я люблю бегать по утрам, поэтому разработал для себя шесть разных маршрутов. Один из них пролегает по соседним кварталам, и его протяженность составляет

⁵ **Внимание!** Если я призываю вас нарушать правила, то это не значит, что вы вправе допускать *противозаконные, аморальные или неэтичные* поступки. Однако большинство правил, которым вы подчиняетесь, не записаны ни в какой инструкции или кодексе. Иначе говоря, это неписанные правила, к числу которых относятся маршрут, по которому вы обычно ходите на работу, парикмахер, который вас стрижет, шрифт, который вы обычно используете, набирая текст на компьютере, метод ведения бизнеса, разговоры, которые вы ведете с людьми в лифте, магазин, в котором вы покупаете овощи. Такие правила можно и нужно нарушать, если вы хотите быть творческой личностью.

около четырех миль. Как правило, пробежка заканчивается в двух кварталах от моего дома, так как несколько лет назад, когда я еще только начал осваивать этот маршрут, в доме, около которого я останавливался, жил большой и дружелюбно настроенный золотистый ретривер по кличке Аслан.

После пробежки я останавливался, гладил его, бросал ему теннисный мячик и в ходе игры немного успокаивался и отдыхал. Это было хорошим завершением пробежки, и привычка останавливаться возле дома, в котором жил Аслан, постепенно стала правилом.

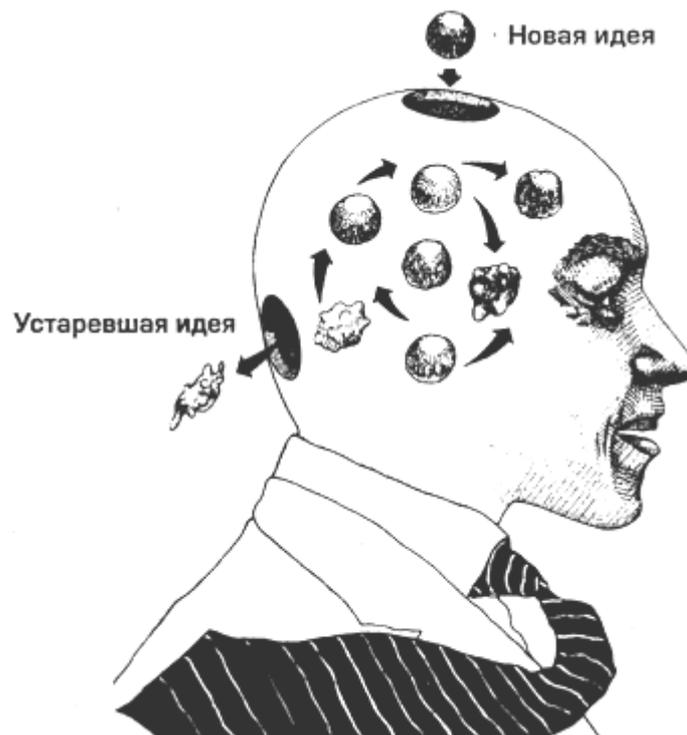
Однако обстоятельства изменились. Хозяин собаки переехал и забрал ее с собой. Тем не менее каждый раз, когда я бегу по этому маршруту, то по-прежнему останавливаюсь в том же месте, хотя Аслан там давно не живет. Вероятно, есть и другие хорошие места, где можно закончить пробежку, но поскольку я следую старому правилу, то не занимаюсь их поисками.

Вот еще один пример феномена Аслана. Взгляните на приведенную последовательность букв.

Q W E R T Y U I O P

Вам она знакома? Без сомнения, вы видели ее уже много раз. Это верхний ряд стандартной клавиатуры пишущих машинок или компьютеров. Она известна как конфигурация QWERTY, и у нее есть интересная история.

В 1870-е годы компания «Sholes & Co.», ведущий производитель пишущих машинок, начала получать много жалоб, что рычаги литер часто застревают, если машинистка печатает слишком быстро. Руководство компании обратилось к своим инженерам с просьбой выявить и устранить причину проблемы. Специалисты долго совещались, пока один из них не предложил: «Давайте сделаем так, чтобы машинистка печатала медленнее. Если нам это удастся, то литеры будут застревать реже». Результатом стала конфигурация клавиш, которая далека от оптимальной. Например, буквы «O» и «I» по частоте встречаемости в английских текстах занимают соответственно третье и шестое места, но расположены на клавиатуре так, чтобы их приходилось печатать относительно слабыми пальцами. В соответствии с такой «неэффективной логикой» были расположены и другие буквы, что позволило блестяще решить проблему застревания литер.



С тех пор техника далеко шагнула вперед. В настоящее время существуют пишущие машинки и компьютеры, которые позволяют печатать даже быстрее, чем под силу человеку. Но конфигурация QWERTY продолжает существовать, хотя возможны и другие варианты

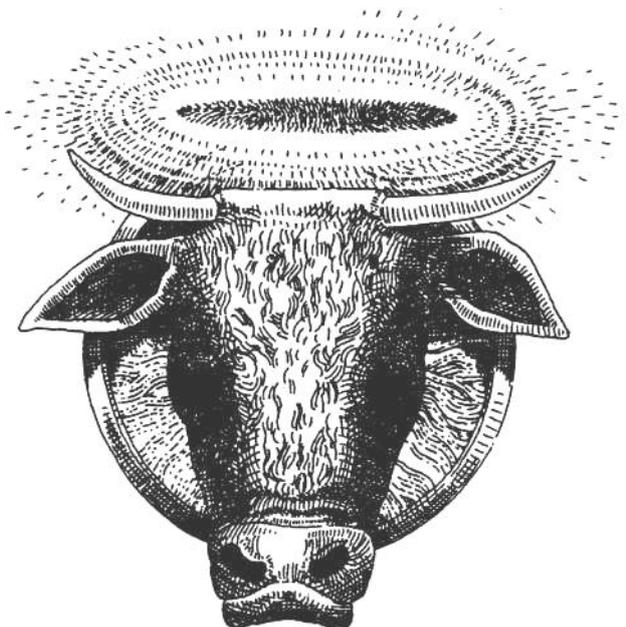
расположения клавиш, позволяющие ускорить набор текста. Мораль: если правило установлено, то его очень трудно отменить, даже когда его первоначальная причина уже не существует. Таким образом, *творческое мышление подразумевает не только создание новых идей, но и одновременный отказ от устаревших.*

Недавно я прочитал о группе иммигрантов из России, у которых сложилась традиция отмечать новогодний праздник 30 декабря после обеда. Узнав об этом, репортер газеты «Los Angeles Times» решил, что за этим скрывается какая-то интересная история, поэтому приехал взять у них интервью. «Почему вы начинаете праздновать Новый год на тридцать шесть часов раньше, чем все остальные?» — поинтересовался он. Мужчина лет семидесяти ответил: «Сорок лет назад, когда мы еще жили в Советском Союзе, у нас было мало денег, а снять ресторан днем 30 декабря обходилось гораздо дешевле. Вот так и родилась традиция». Самое любопытное то, что большинство из них в настоящее время весьма состоятельные люди. Они могли бы с легкостью позволить себе роскошный ужин в ресторане в новогоднюю ночь, но предпочитают все же праздновать в обед, причем на день раньше. Примерно такой же подход я наблюдал почти в каждой организации, с которой приходилось иметь дело. Все они устанавливали для себя правила, основываясь на уже устаревшей причине.

Убить священную корову

Некоторые правила настолько сильно укореняются, что даже не подлежат обсуждению. Они превращаются в своего рода «священную корову». В результате люди просто опасаются их нарушать. Например, принято считать, что битву при Йене, которая состоялась в 1806 году, проиграл король Пруссии Фридрих Великий (1712—1786). Это значит, что на протяжении двадцати лет после его смерти армия свято хранила его принципы военной организации, вместо того чтобы адаптироваться к новым веяниям в искусстве ведения войны. Если бы генералы поставили под сомнение священные догматы Фридриха, то им, возможно, удалось бы побить Наполеона в той битве 1806 года.

Опасайтесь «влюбиться» в идею. Такой совет я получил от своего типографа. Он сказал: «Если хотите добиться успеха, не привязывайтесь к любимому шрифту, потому что в этом случае вы будете использовать его везде — даже там, где он неуместен». То же самое касается и идей. Мне приходилось видеть людей, которые слишком привязались к какому-то одному методу и после этого уже были не способны разглядеть преимущества иных подходов. Я считаю, что одно из самых больших удовольствий в жизни состоит в том, чтобы расстаться со своей любимой идеей. Когда это происходит, вы обретаете свободу для поиска других.



Объявите охоту на священных каров. Периодически подвергайте анализу свои идеи и убеждения, чтобы проверить, насколько они способствуют эффективности мышления. Задайте себе вопрос: «Почему я придерживаюсь этой программы, концепции или идеи?» А за ним должен последовать другой вопрос: «Не исчезли ли для этого причины?» Если их уже нет, то смело отказывайтесь от идеи. Один человек сказал мне, что ему очень нравится связь между отказом от прежних идей и поиском новых. Он попросил восьмерых сотрудников составить перечни из пяти вещей, которые им не нравятся в работе, будь то обращение с клиентами, бумажная рутина, моральный климат и т. д. Как ни странно, у всех восьмерых совпали три пункта. Они сосредоточили свои усилия и сумели ликвидировать два из них, которые явно устарели. *Помните: из священных коров получаются отличные бифштексы.*

Феномен Тубан

Одна из тем данной главы заключается в том, что любая правильная идея время от времени может становиться ложной. Но мне хотелось бы дополнить: *правильная идея может превратиться в ложную, но при определенных обстоятельствах снова стать правильной.* Я назвал это «феномен Тубан» по имени нашей бывшей и будущей «северной» звезды.

Сегодня это место на небе занимает Полярная звезда. Вокруг нее, как нам кажется, вращаются все остальные звезды. Но так было не всегда. Дело в том, что когда Земля вращается вокруг своей оси, то эта ось еще и колеблется, как верхушка юлы. За 26 тысяч лет земная ось описывает полный круг на северном небе, и каждая звезда, располагающаяся на этой окружности, по очереди становится «северной».

Одним из предшественников Полярной звезды в самой северной точке неба была звезда Тубан из созвездия Дракона. Примерно с 4000 по 1800 год до нашей эры она была путеводной звездой древних людей, по которой они определяли направление на север. У нее была поистине «звездная» карьера! Египтяне использовали ее при строительстве пирамид в Гизе, а неолитические племена Британии ориентировались по ней, возводя Стоунхендж. Древние вавилонские астрономы на основе обращающегося вокруг нее звездного неба создали необычайно точный календарь.

Но не бывает ничего вечного. Из-за колебаний земной оси Тубан покинула эту точку неба, а к 10 000 году нашей эры сместится от северного положения почти на 47 градусов. *Но вот тут начинается самое интересное.* Затем эта звезда снова начнет свой путь к северной точке и в 20 300 году опять станет нашей «северной» звездой. Я даже представить себе не могу, что почувствуют люди, когда она вернется на позицию центра звездного неба.

Мне кажется, что путь Тубан от самой известной звезды до почти полного забвения и обратно является хорошей метафорой, которую можно применить и к творческому мышлению. Позвольте пояснить свою мысль.

1. *У вас есть путеводная звезда.* Это может быть какая-то идея, убеждение, интерес, стратегия или философия, которая определяет ваши мысли и действия.
2. *Вы меняетесь.* Точно так же как колеблется вращающийся земной шар, колеблется и ось вашей жизни. У вас появляются новые интересы, вы меняете место жительства, встречаетесь с новыми людьми и в вашей жизни появляются новые путеводные звезды, а прежняя отходит куда-то на периферию.
3. *Все вокруг меняется с циклической периодичностью.* Точно так же как бывшая «северная» звезда время от времени возвращается в исходное положение, ваша бывшая путеводная звезда может снова занять доминирующую позицию в вашем мышлении. Это и есть феномен Тубан.

Думаю, что каждому из нас знакомы люди, которые в молодости были глубокими приверженцами какого-нибудь убеждения (политического, религиозного или другого), впоследствии отказались от него, а затем снова вернулись к исходной позиции.

Я убежден, что ренессанс практически в любой сфере жизни наступает тогда, когда

люди возвращаются к прошлому, чтобы позаимствовать там какую-нибудь успешную идею и применить ее в настоящем. Именно так и было во времена итальянского и европейского Ренессанса в XV—XVI веках. Девизом гуманистов того времени были слова *ad fontes*, то есть «возвращение к источникам» — классическим греческим и римским идеям, бытовавшим за 2000 лет до этого.

Какое применение может иметь феномен Тубан в творческом мышлении? Иногда идеи, правила и стратегии, доказавшие свою эффективность в одной из прошлых эр, но затем потерявшие свою значимость, могут опять обрести ее в новом контексте. Поэтому порой очень полезно обращаться к прошлому в поисках идей, правил, решений, а главное — вдохновения.

Резюме

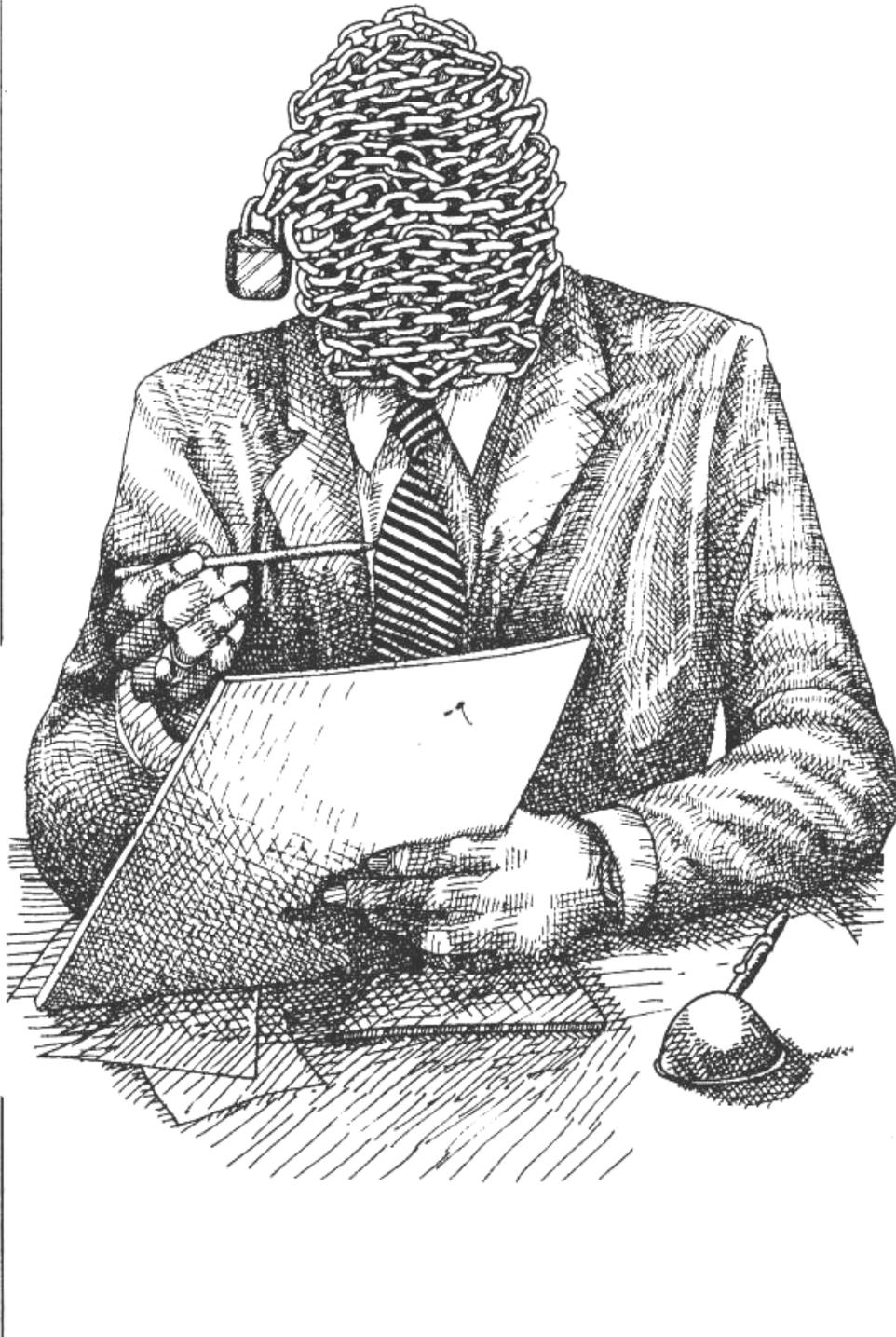
Творческое мышление имеет не только *созидательный*, но и *деструктивный* характер. Зачастую необходимо сломать старую модель, чтобы создать новую.

Проявляйте гибкость в обращении с правилами. Помните, что нарушение правил обязательно приводит к творческим идеям, но это один из возможных путей. Если же вы постоянно будете двигаться по наезженной дороге, никуда не сворачивая, то можете оказаться в тупике. Многие правила сохраняют свою силу даже после того, как исчезли породившие их причины.

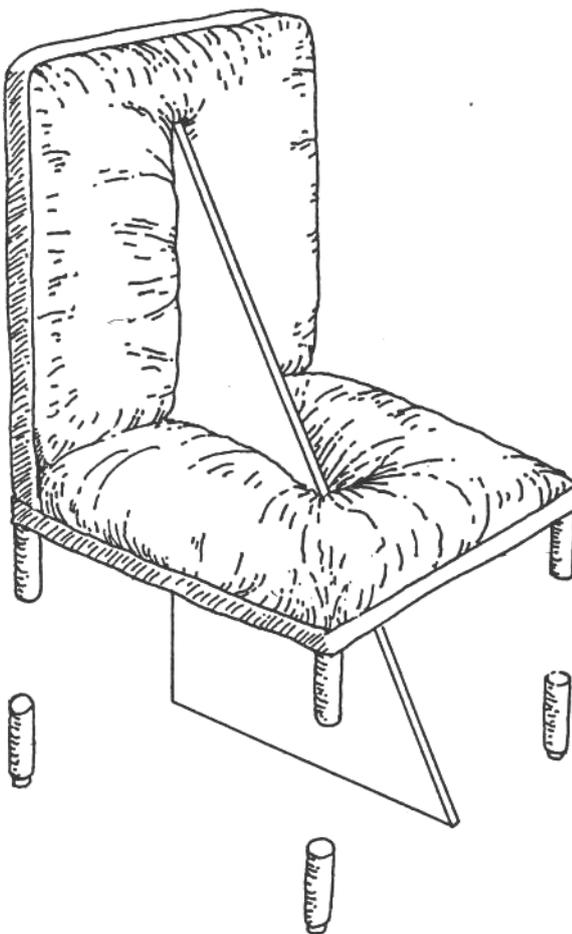
Совет. Возьмите на себя роль революционера и поставьте под сомнение правила, особенно те, которыми вы руководствуетесь в своей повседневной деятельности. Если обычно вы начинаете бриться с левой стороны, то попробуйте завтра начать с правой. Если вы никогда не смотрите мыльные оперы, то попробуйте посмотреть хотя бы одну серию. Если обычно вы слушаете рок-музыку, попробуйте послушать джаз или классику. Если обычно вы работаете с понедельника по пятницу, то почему бы не поработать пару недель в выходные дни, а потом взять отгул на всю неделю?

Совет. Периодически проводите инвентаризацию правил. В этой работе вы даже можете обнаружить некоторые мотивирующие аспекты. Поиск и ликвидация устаревших правил — очень увлекательное и интересное занятие. Возможно, именно это имел в виду Марк Твен, когда писал: «Ни одно удовольствие в жизни не переоценивается так, как секс, и ни одно не недооценивается так, как испражнение».

4. Будь практичен



Задание. Ниже изображена новая конструкция стула. Запишите три мысли, которые у вас возникли относительно ее ценности.



Новая конструкция стула

Грядка воображения

Задание. Что может произойти, если каждый день на одну секунду будет исчезать сила тяготения? На что станут похожи все вещи? Как будет выглядеть земная поверхность? А океаны и реки? Как изменится жизнь в таких условиях? Появятся ли у живых существ свойства, позволяющие адаптироваться к нулевой гравитации? Какую конструкцию будут иметь здания и мебель? Как будет выглядеть транспортная система? А что произойдет с пищей?



Человек занимает особую нишу среди прочих живых существ. *Поскольку мы обладаем способностью отображать свой опыт в виде символов, наше мышление не ограничено только окружающей реальностью и настоящим временем.* Эта способность влияет на наше мышление двояким образом. Во-первых, она позволяет предвидеть будущее. Мы можем задать себе вопрос: «Предположим, завтра будет дождь. Что в этом случае будет с нашим пикником? Что можно дополнительно предпринять на этот случай?» *Мысленно моделируя различные ситуации, мы можем осуществлять планирование на будущее.*



Во-вторых, *поскольку наше мышление не привязано жестко к реальному миру, мы можем*

создавать идеи, которые не имеют прямого отношения к опыту. Именно этим вы и занимались, выполняя задание, посвященное отсутствию гравитации.

То же самое вы делаете, представляя себе нечто не существующее в действительности или мечтая о нем.

Этот воображаемый мир я называю «грядкой воображения». Мышление располагает множеством инструментов для возделывания этой грядки. В данной главе мы сосредоточимся на двух из них: на вопросе «а что, если?...» и на промежуточных ступеньках.

А что, если...?

Этот вопрос представляет собой простой, но эффективный способ активизации воображения. Он включает в себя два простых шага:

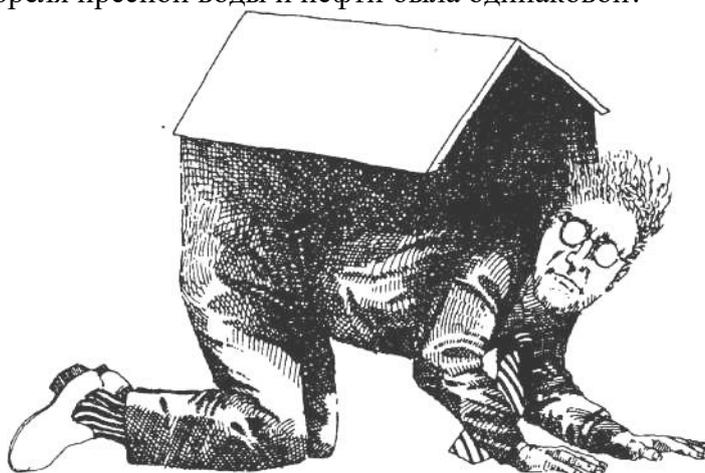
Шаг № 1. Просто задайте себе вопрос «а что, если...?» и закончите его каким-нибудь неожиданным высказыванием, идеей или ситуацией.

Шаг № 2. Ответьте на этот вопрос.

Что было бы, если бы одежда у людей была съедобной? Мода менялась бы в зависимости от сезона сбора урожая тех или иных растений. А если бы мужчины могли рожать? Законы о социальном обеспечении выглядели бы совершенно иначе. А если бы вокруг Земли не вращалась Луна? Угол наклона ее оси не был бы таким стабильным, а это повышало бы вероятность природных катаклизмов. А если бы у вас был прибор для измерения энтропии, чтобы можно было определить уровень порядка или беспорядка? Его можно было бы использовать для установления требуемого соотношения раздражителей и факторов спокойствия в жизни. А если бы люди всегда говорили правду? Жизнь в таком мире, где вы знаете мысли окружающих, могла бы способствовать искренности отношений. С другой стороны, многие люди страдали бы депрессией.

Вопрос «а что, если...?» может быть сформулирован о чем угодно. Самое замечательное в нем то, что он позволяет избавиться от некоторых стереотипов и перейти в сферу *воображения*. Испытайте свои силы и ответьте на приведенные ниже вопросы. Что было бы, если бы:

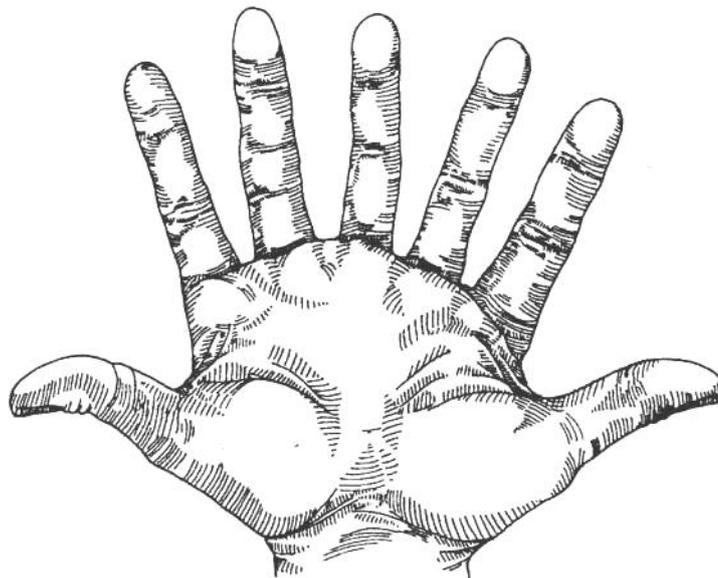
- ◆ мы выбирали политиков с помощью лотереи?
- ◆ средняя продолжительность жизни человека составляла 200 лет?
- ◆ люди носили с собой свои жилища и пожитки подобно черепахам?
- ◆ стоимость барреля пресной воды и нефти была одинаковой?



- ◆ мы имели право заключать брак только с людьми, которые старше или моложе нас на 20 лет?
- ◆ животные стали умнее человека?
- ◆ люди, совершая аморальный поступок, испускали отвратительный запах?
- ◆ каждый раз, когда мы смотримся в зеркало, у нас появлялся двойник?
- ◆ людям не требовался сон?

- ◆ люди обязаны были каждый третий год жить за пределами той страны, где они родились?

А теперь давайте попробуем ответить на такой вопрос: «Что было бы, если бы у нас на каждой руке было по семь пальцев?» Возможно, у нас было бы по два больших пальца. А если так, то насколько удобнее нам было бы хватать и удерживать предметы? Можно было бы назвать пальцы в соответствии с днями недели. Как тогда можно было бы выразить жестом свое отношение к человеку, у которого «семь пятниц на неделе»?



А как это отразилось бы на спорте? Лучше ли стали бы игроки ловить мячи? Или представьте себе, как один спортсмен, благодаря другому за хороший пас, говорит: «Ну, дай семь». Возникает еще один интересный вопрос: не могла ли возникнуть тогда идея перехода с десятиричной на четырнадцатеричную систему счета?

Как звучала бы в этом случае фортепьянная музыка? Как выглядели бы рабочие инструменты? А клавиатура компьютера? Как располагались бы на ней клавиши? А может быть, вместо плоской клавиатуры была бы шарообразная, которую мы держали бы между ладонями?

Во всяком случае, этот вопрос заставил нас задуматься о том, о чем мы практически никогда не думаем, — о собственных пальцах.

Вы видите, что подобные вопросы — это не просто развлечение. Они позволяют нам мыслить в самых разных направлениях, дают «подзатыльник», способный разбудить мысль. Пользу из них может извлечь любой человек: домохозяйка, продавец, ребенок, учитель, артист, тренер, политик, врач, писец⁶, составитель букетов, менеджер и, конечно, вы.

⁶ Один из самых важных вопросов «а что, если...?» был задан в VIII веке до нашей эры одним греческим писцом, который решил усовершенствовать процесс чтения. Необходимо сказать, что в то время греческий алфавит, как и все предыдущие алфавиты вроде финикийского (на основе которого он был создан) или еврейского, состоял только из согласных букв. Такой способ письма сильно замедлял чтение и способствовал ошибкам. Чтобы понять слово, читатель должен был догадываться, какой гласный звук надо вставить между согласными. Представьте себе, что мы продолжаем писать подобным образом. Что может означать, например, такое слово из двух согласных букв?

ГД

«Год»? А может быть, «гад», «гид» или даже «где»? Нам пришлось бы полагаться только на контекст и собственный опыт.

Творческое мышление — это умение *взглянуть на то же, на что смотрят и все остальные, но подумать об этом иначе*. Именно так и поступил наш писец. Глядя на алфавит, он задал себе вопрос: «А что, если буквы будут отражать не только согласные, но и гласные звуки?»

В результате семь букв в алфавите были отведены под гласные звуки (α ε η ι ο υ ω — альфа, эпсилон, эта, йота, омикрон, ипсилон и омега). В сочетании с согласными они составили первый настоящий фонетический алфавит, который впоследствии переняли и все остальные писцы того времени.

Это было поистине великое изобретение! Фонетический алфавит способен отражать все звуки, произносимые в устной речи, и дает возможность пишущим легко переводить произнесенные слова в написанные, а читающим — наоборот. К тому же стало значительно легче обучать письму детей.

Таким образом, введя в алфавит гласные буквы, древние греки упростили процесс письма и придали ему новые возможности. С учетом важности речи в нашем мыслительном процессе трудно переоценить значение этого

Это прекрасный способ избавиться от глубоко укоренившихся представлений об окружающем мире.

Вы можете воспользоваться двумя стратегиями «а что, если...?».

Представьте себе, как бы это сделали другие

Чтобы подхлестнуть свое воображение, полезно иногда задать себе вопрос: «А как бы эту проблему решили другие люди?» Как бы к ней подошли, например, Уинстон Черчилль, Макиавелли, ваша мать, Леонардо да Винчи, мать Тереза, персонажи итальянской комедии масок, Сократ, Иисус, крестный отец, Микки-Маус, Зигмунд Фрейд, Бетховен, Мартин Лютер Кинг или Чингисхан? Из каких предположений они исходили бы? Какие ограничения они проигнорировали бы? Какие приемы использовали бы? В чем мог бы помочь их опыт? Какие новаторские изменения они внесли бы?

Предположим, вы — директор школы. Что было бы, если бы на вашем посту оказался Уолт Дисней? Как он подошел бы к делу? Что он изменил бы? Пожалуй, он уделит бы больше внимания графическим и визуальным средствам обучения. Например, ученики изучали бы историю Гражданской войны, разыгрывая сцены различных сражений. Они изучали бы историю, играя роли различных персонажей. Представьте себе игровую площадку в школьном дворе. Ученики будут изучать физику и технические науки, строя горки и карусели для школы. Их девизом будет: «Кто не рискует, тот ничего не добьется». Ученики будут ходить в школу с большим удовольствием, чем на дискотеки. Лучшими будут считаться те, кто проявляет творческие способности.



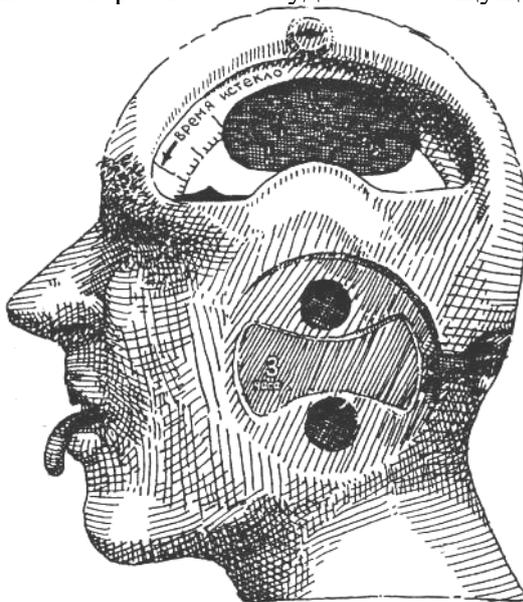
Кого вы больше всего цените за творческие достижения? Руководителя вашей отрасли? Учителя? Отца? А теперь вообразите себе, что ваш проект поручен им. С чего бы они начали? Что стали бы делать потом?

Представьте, что идея — это вы

Еще один способ состоит в том, чтобы вообразить себя на месте идеи, которую вы

изобретения.

пытаетесь разработать. Например, представьте себе, что вы хотите улучшить конструкцию тостера. А как вы чувствовали бы себя в роли тостера? Как в вас будут закладывать ломтики хлеба? Что вы будете ощущать при включении нагревательного элемента? Что делать с крошками, падающими на дно тостера? Как вы будете себя ощущать при остывании?



А теперь предположим, что вам поручено усовершенствование конструкции парковочного автомата. Представьте себя на его месте. Что вы ощущаете, когда в вас опускают монеты? Что вы будете делать, когда оплаченное время парковки истекло? Как облегчить пользование вами? А как вы будете принимать кредитные карты? Какие ощущения вызывает у вас магнитная полоса? Какие звуки вы будете при этом издавать?

Такая игра может принести вполне ощутимые практические результаты. Один знаменитый ученый задал себе вопрос: «А что, если представить себя в виде кабины лифта, падающей в космосе со скоростью света? Предположим, в стенке кабины есть отверстие и туда попадает луч света. Что произойдет в этом случае? Как будет вести себя свет?» Обдумывая различные варианты подобной ситуации, Альберт Эйнштейн заложил основы своей теории относительности.

Промежуточные ступеньки

Вопрос «а что, если...?» сам по себе может и не привести к практической творческой идее. В этом случае может возникнуть необходимость воспользоваться другим мысленным инструментом — *промежуточной ступенькой*. Это своего рода провокационная идея, которая заставляет нас задуматься о чем-то другом. Такие идеи могут быть совершенно непрактичными и невыполнимыми, но их ценность заключается в том, что они стимулируют мысль. В фазе воображения творческого процесса случается, что абсолютно непрактичная идея приводит к практическому решению. Хорошим примером такого феномена может служить следующая история.

Несколько лет назад инженер одной крупной химической компании задал на совещании вопрос: «А может быть, добавим порошок в краску, которой мы окрашиваем дома?» Все окружающие недоуменно взглянули на него, а инженер продолжил:

«Видели ли вы, что происходит с краской через пять-шесть лет? Она начинает трескаться и облупливаться, ее очень трудно счистить. Должен быть какой-то способ удаления старой краски. Если бы она содержала порошок, то ее можно было бы удалить с помощью взрыва».

Идея была, конечно, забавной, но в ней был один недостаток. Она была совершенно непрактичной. Однако эта идея попала в руки умных и знающих людей, которые не стали оценивать ее с точки зрения практичности, а воспользовались ею как *промежуточной ступенькой*, которая может привести к практическому решению. Они подумали: «А не

существует ли других химических реакций, которые могли бы удалить со стен старую краску?» Этот вопрос дал простор их воображению и в конце концов привел к созданию специальных добавок в краску. Они никак не проявляли себя до тех пор, пока их не обрабатывали специальным раствором. В этот момент начиналась химическая реакция, в результате которой старая краска просто осыпалась со стены. Впоследствии эта идея была реализована на практике.

А вот еще один пример. Несколько лет назад в одном голландском городе возникли проблемы с вывозом мусора. Некогда чистый район стал зарастать мусором, потому что жители перестали пользоваться урнами. На улицах валялись окурки, пивные бутылки, обертки от конфет, газеты и другой мусор.

Санитарный департамент собрался на совещание, чтобы обсудить этот вопрос. Было выдвинуто предложение об удвоении суммы штрафа. Оно было принято, но не дало практически никаких результатов. Затем попробовали увеличить количество служащих, которые патрулировали улицы, следя за порядком, но подход остался прежним — наказать нарушителей. Естественно, он тоже не привел к улучшению ситуации. И тогда кто-то спросил:

«А что, если урны будут платить людям, которые выбрасывают в них мусор? Можно установить электронные датчики и механизмы, выдающие монеты. Стоит только бросить в урну мусор — и получишь деньги».

Эта идея взбудоражила умы. Проблема была перевернута с ног на голову и теперь сводилась к тому, чтобы не наказывать нарушителей, а вознаграждать законопослушных граждан. К сожалению, у этой идеи был один существенный недостаток. Если бы городские власти пошли на ее реализацию, то обанкротились бы.

К счастью, люди, оценивавшие идею, подошли к ней не с мерками практических достоинств. Они использовали ее как промежуточную ступеньку и задали следующий вопрос: «А как еще можно поощрить людей, которые выбрасывают мусор в урны?» И это привело к решению. Были разработаны электронные урны. Как только в них опускали мусор, срабатывал датчик, запускавший магнитофонную запись с анекдотами. У каждой урны была своя «специализация». Одни рассказывали довольно «соленые» шутки, другие читали юмористические стишки. Вскоре они приобрели у населения большую популярность. Анекдоты менялись каждые две недели. В результате люди специально сворачивали к урнам, чтобы бросить туда какой-нибудь мусор. Город снова стал чистым.

И наконец, последний пример. Группа исследователей из компании по производству корма для собак задалась вопросом: «А что, если ввести в корм неперевариваемые добавки, например семена цветов? Собаки в этом случае станут одновременно носителями семян и удобрений». В качестве другой добавки рассматривались нетоксичные светящиеся вещества. Пешеход, идущий ночью по улице, будет знать, что на этот светящийся объект лучше не наступать.

В результате дискуссии в ассортименте компании не появилось новых продуктов для собак, но она привела к разработке нескольких практичных идей. Разработчики пришли к выводу, что семена можно добавлять в корм крупного рогатого скота для повторного засева пастбищ травой. Светящиеся вещества стали добавлять в соль, которую лесники выкладывали в кормушки для диких животных. Это облегчило подсчет животных и слежение за ними. В качестве третьей добавки стали использовать пестициды (в нетоксичной и неперевариваемой формах), которые без всякого вреда для коров проходили через их пищеварительный тракт и сосредоточивались в навозе. Определенные виды насекомых, распространивших заболевания, слетались на навоз и погибали.

Будьте практичнее

Разум человека отвергает необычные идеи так же энергично, как его организм отвергает чужеродные белки.

У. Беверидж, ученый

Почему люди так редко используют вопрос «а что, если...?» и промежуточные ступеньки? Для этого есть три причины. Во-первых, при рассмотрении новой идеи люди обычно настроены критически и обращают внимание главным образом на ее недостатки. Например, как вы прокомментировали новую конструкцию стула, изображенную в начале главы? Если вы не слишком отличаетесь от большинства людей, то, скорее всего, подумали следующее:

- ▼ «Это неудобно».
- ▼ «Это непрактично. Стул упадет сразу же, как только кто-нибудь попытается на него сесть».
- ▼ «Это некрасиво».

Заметьте, что все высказывания носят негативный характер. Гераклит очень образно выразил негативные предубеждения, которые присутствуют у большинства людей по отношению к новым идеям:

«Собаки лают на то, чего не понимают».

Многие люди даже не задают себе вопроса, где и с какой целью может применяться такой стул. А вдруг он предназначен для использования на Луне или под водой? Возможно, это соображение несколько изменит ваше отношение к нему. Надо обращать внимание не только на то, чем плоха новая идея, но и на то, чем она ценна. Иногда даже ее недостатки могут послужить промежуточными ступеньками для формирования практичного творческого решения. Например:

- ▲ Возможно, перегородка, разделяющая сиденье, может убираться. Она устанавливается для того, чтобы на стул не забралась линяющая собака или кошка, а когда вы хотите сесть сами, то убираете ее.
- ▲ Совещания будут короче и по делу.
- ▲ Такие стулья хороши на работе после обеда, когда всех клонит ко сну.

Я могу предложить вам принцип оценки идей. *Рассматривая новую идею, сосредоточьтесь прежде всего на ее позитивных, интересных и потенциально полезных свойствах.* Этот подход не только противодействует естественным предубеждениям, но и позволяет генерировать новые идеи. Например, вы рассматриваете идею, в соответствии с которой каждый понедельник следует носить одежду наизнанку. Можете ли вы назвать пять преимуществ такого правила?



Вторая причина заключается в том, что вопрос «а что, если...?» дает лишь очень малую вероятность успешного решения. Не следует слишком рассчитывать, что в результате его применения родится практичная творческая идея. Нам приходится задавать довольно много таких вопросов и формировать из них множество промежуточных ступенек, чтобы прийти к практическому результату. Сколько подобных вопросов задавал себе Эйнштейн, прежде чем вошел в воображаемую кабину лифта? Сто? Двести? Не имеет значения. В итоге у него родилась хорошая идея, которая могла бы и не появиться, если бы он постоянно стоял на твердой почве реальности. Поэтому, даже если вероятность успеха весьма мала, такой метод позволяет породить несколько творческих идей, которые затем, возможно, принесут вполне реальные плоды. Однако большинство людей полагают, что этот метод требует слишком больших затрат времени, поэтому задают себе более практичный вопрос: «Что мы имеем?»

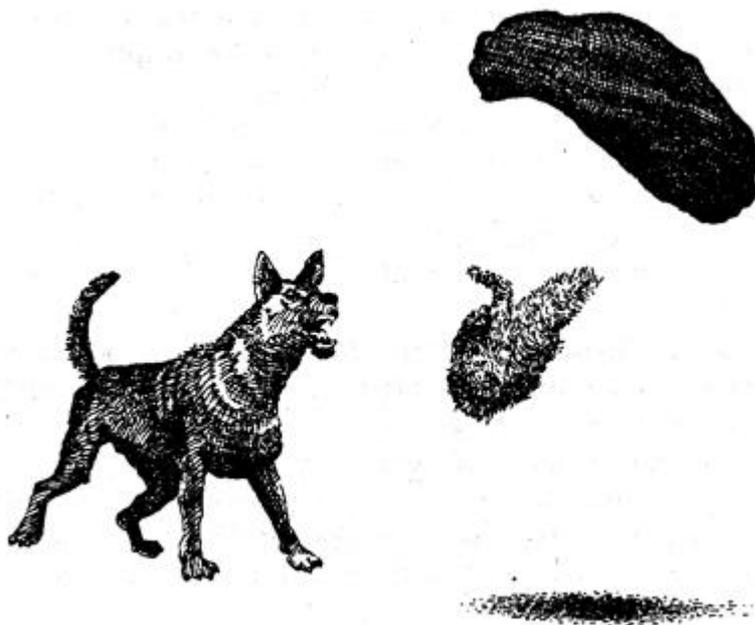
Третья причина, мешающая нам чаще пользоваться этими инструментами, состоит в том, что нас этому не учат. Что происходит с нашим воображением по мере взросления? В детстве оно подпитывается сказками и развивающими играми, но потом нам все чаще говорят: «Пора тебе уже повзрослеть». По мере того как люди становятся старше, они приывают к вопросу «Что мы имеем?», основанному на реальности, и забывают о тех возможностях, которые им может дать вопрос «а что, если...?». Один из участников моего семинара вывел такую закономерность:

«Количество воображения, используемого человеком, прямо пропорционально количеству наказаний, которые он за это получает».

Забивать себе голову глупыми вопросами простительно ребенку, но не взрослому человеку. Наша привычная реакция на все необычное выражается в словах: «Это непрактично». Хотя полезнее было бы подумать: «Как интересно. Куда же это может завести мои мысли?» Если бы люди, которые обсуждали вопрос о добавлении в краску пороха или о создании урн, выплачивающих деньги за мусор, твердо стояли на практических позициях, то они никогда не смогли бы взять безумную идею и принять на ее основе практичное решение. Пикассо по этому поводу говорил:

**«Каждый ребенок — художник.
Проблема лишь в том, как сохранить
в нем художника, когда он вырастет».**

Вообще-то нам нужно сохранять практичность в большинстве повседневных дел. В



противном случае мы долго не проживем. Нельзя питаться воображаемыми продуктами и управлять машиной с воображаемыми тормозами, которые позволяют сократить износ колес за счет того, что они срабатывают только в 75% случаев. В реальном мире очень важно быть практичным, но одна только практичность не позволяет создавать новые идеи. Логика, которая так хорошо справляется с оценкой и реализацией идей, может удушить творческий процесс, если она не дает художнику, живущему внутри нас, исследовать рожденные воображением

МЫСЛИ.

Резюме

Мир был построен практичными людьми, которые, однако, знали, как перейти в область фантазий, и прислушивались к своему внутреннему голосу. Они строили на фундаменте идей, которые родились в воображении.

Совет. Внутри каждого из нас живут «художник» и «судья». Открытая душа художника символизирует образ мыслей, которые мы используем в фазе воображения, создавая новые идеи. Оценивающий взгляд судьи соответствует образу мышления, который свойствен практической фазе, когда мы готовим идеи к воплощению в жизнь. Я рекомендую не давать слова судье до тех пор, пока художник не получил возможность проявить себя. Преждевременная оценка и анализ могут повредить идее.

Совет. Развивайте воображение. Каждый день отводите время на то, чтобы задать себе вопрос «а что, если...?». Используйте полученные безумные ответы как промежуточные ступеньки для новых идей, даже если вероятность того, что эти вопросы приведут вас к практическому решению, невелика. И чем больше вы будете практиковаться в этом умении, тем больше шансов, что у вас появятся новаторские идеи.

Совет. Драматург Джером Лоуренс разработал метод оценки идей, которому он дал название «творческое вето». Его суть состоит в том, что каждый член коллектива может наложить вето на идею другого, но при этом обязан выдвинуть другую идею, с которой будут согласны обе стороны. Таким образом, этот метод является одновременно и *деструктивным*, и *конструктивным*.

Теперь я приведу несколько соображений по поводу того, какие преимущества дает ношение одежды наизнанку по понедельникам (см. с. 111). Одежда будет носиться дольше, потому что будет изнашиваться с двух сторон. Кроме того, это даст возможность лучше рассмотреть намечающиеся разрывы и потертости ткани. Разводы от пота с изнаночной стороны можно выдать за искусный узор. Понедельник можно объявить днем работы на дому. Вы начнете покупать одежду, мягкую и приятную на ощупь с внешней стороны (а также без крючков и молний), потому что в противном случае вы раз в неделю будете ощущать их «на собственной шкуре».

5. Игра – это несерьезно



Задание. У вас есть шанс задействовать свое воображение. Что напоминают вам квадратики, изображенные внизу? Постарайтесь дать по крайней мере четыре ответа.

Момент постижения

*Человек - игрушка Бога. Этому-то
и надо следовать. Надо жить играя.*
Платон, философ

Задание. Чем вы обычно занимаетесь или в какой ситуации находитесь, когда в голову приходят идеи? Например, это могут быть повседневная рутинная работа, ответ на заданный вам вопрос, проведение физического опыта, поздно вечером, за рулем, в компании друзей и т. п.

Я задавал этот вопрос многим людям. Полученные ответы я разделил на две категории. Первую можно условно назвать «необходимость». В нее вошли следующие ответы:

- ◆ «Когда передо мной поставлена какая-то задача».
- ◆ «Когда что-то выходит из строя и требует ремонта».
- ◆ «Когда нужно удовлетворить какую-то потребность».
- ◆ «Когда подходит последний срок. Это самый лучший стимул».

Подобные ответы подтверждают старую поговорку, гласящую: «Необходимость — мать изобретения». Однако довольно любопытным представляется то обстоятельство, что не меньшее, а может быть, даже большее количество людей приходят к новым идеям в совершенно противоположных обстоятельствах. Вот их ответы:

- ◆ «Когда я занят какой-нибудь игрой».
- ◆ «Когда я делаю что-то не связанное с работой».
- ◆ «Когда я веду себя несерьезно».
- ◆ «После второго бокала пива».

Из этого можно сделать вывод:

**«Возможно, необходимость и мать изобретения,
но его отцом, безусловно, является игра».**

Как мы уже говорили, *к творчеству надо подходить играючи*. Я готов поспорить, что большинство новых идей приходят в голову, когда вы находитесь на своей «мысленной игровой площадке». В этом состоянии у вас отсутствуют защитные барьеры, сняты все мыслительные блокировки, и вас меньше всего беспокоят правила, соображения практичности или боязнь ошибки. В процессе игры вы даете себе право на самые различные подходы, не опасаясь наказаний за возможные ошибки.

Раз уж мы заговорили об игре, то как вы выполнили задание с квадратиками в начале главы? Какие идеи у вас появились? Что это — схема плотности населения? Лабиринт, сконструированный психопатом? Сельскохозяйственные угодья, сфотографированные с высоты 10 тысяч метров? Кафельный пол? Телевизионная настроечная таблица? Все эти варианты свидетельствуют о том, что у вас хорошее воображение.

Однако если вы позволите себе дать полную волю воображению, то, вероятно, перевернете картинку вверх ногами и отойдете от нее примерно на 10 метров. Вы убедитесь, что видите уже не квадратики, а нечто совершенно другое — портрет Авраама Линкольна.

Однако некоторые люди считают, что если вы играете, то не работаете. Их подход можно выразить так: «Хватит игрушками заниматься, работать надо». Они рассматривают игру и работу как взаимоисключающие понятия. Если не видно материальных результатов вашего труда, значит, вы не работаете. Другими словами, игра, по их мнению, — это несерьезное занятие. И это очень прискорбно, потому что таким людям никогда не придут в

голову идеи, которых они достойны.

Один знакомый конструктор компьютеров говорит об игре так:

**«Я зарабатываю себе на жизнь игрой.
Работа нужна только для систематизации
результатов игры».**

Он понимает, что у творческого процесса две стороны. Игровая сторона позволяет экспериментировать с различными подходами к новым идеям, чтобы отыскать среди них самый эффективный. Рабочая сторона дает возможность оценить и проанализировать идею, сопоставить ее с уже имеющимися знаниями и придать ей практическую форму.

Играйте!

Вечность есть играющее дитя, которое расставляет шашки: царство над миром принадлежит ребенку.

Гераклит, философ

Под «царством над миром», о котором говорится в эпиграфе, подразумевается владение ситуацией. Для этого надо подходить к ней как «дитя, которое расставляет шашки». Если вы овладели таким подходом, то у вас появляется возможность *расставлять шашки*, то есть играть с проблемой и вертеть ее, как вам вздумается. Когда американского художника Джона Джаспера спросили, что такое творчество, он ответил: «Это очень просто. Вы берете что-нибудь и делаете с ним что-нибудь, а потом еще и еще, и вскоре у вас из этого что-нибудь получается».

Такой «игровой» подход очень хорошо замечен в одном из моих самых любимых рекламных объявлений, которое было создано в 1960-х годах Чарлзом Пичирилло по случаю национальной недели библиотек. Заголовок объявления состоял из алфавита, написанного маленькими буквами:

а б в г д е ё ж з и й к л м н о п р с т у ф х ц ч ш щ ъ ы ь э ю я

Ниже следовал текст:

«В книгах, которые хранятся в вашей местной библиотеке, эти буквы составлены таким образом, что заставляют вас плакать, смеяться, любить, ненавидеть, удивляться, размышлять и понимать. Просто удивительно, какой силой обладают эти тридцать три маленьких значка. В руках Шекспира они становятся “Гамлетом”. Марк Твен составил из них “Гекльберри Финна”. Джеймс Джойс сложил своего “Улисса”. Гиббон отчеканил “Историю упадка и разрушения Римской империи”. Джон Мильтон сплел “Потерянный рай”».

Далее в рекламном объявлении подчеркивалась польза чтения и упоминалось, что хорошие книги можно найти в библиотеке, находящейся по соседству. В этой рекламе содержится несколько посланий к потребителю, но для меня самым важным является то, что источником творческой идеи могут стать самые простые и доступные ресурсы. Надо только попытаться подойти к ним с разных сторон, поочередно испробовать различные методы, причем зачастую без видимого результата. Надо разобрать вещи на части и сложить их заново, перевернуть вверх ногами. Надо задавать вопрос «а что, если...?» и пытаться найти скрытые аналогии. Можно даже нарушить правила. И в результате всей этой игры может родиться новая и пригодная к реализации идея.

Одним из результатов игры является удовольствие, которое принадлежит к самым мощным стимулам. Так, например, английскую исследовательницу Розалинд Франклин, чьи научные работы в области кристаллографии в начале 1950-х годов легли в основу открытия структуры ДНК, однажды спросили, что заставляет ее с такой страстью заниматься наукой. Она ответила: «Дело в том, что эта работа доставляет мне огромное удовольствие».

Физика Мюррея Гелл-Манна, которому принадлежит термин «кварк» для обозначения

субатомных частиц, позаимствованный, кстати, из романа Джеймса Джойса «Поминки по Финнегану», спросили, как он может объяснить категории, на которые подразделяются различные типы кварков, — «аромат», «цвет», «очарование», «странность». Ученый ответил: «Эти термины были выбраны просто ради шутки. Для них нет никакого обоснования. С таким же успехом можно было назвать один из типов “радостью”».

Наконец, известного дизайнера мебели Билла Стампа однажды спросили, какие критерии он использует для выбора очередного проекта. Он ответил: «В своей работе я преследую три цели. Я надеюсь *научиться* чему-то новому, заработать немного *денег* и получить *удовольствие*. Если предлагаемый мне проект не отвечает хотя бы двум из этих требований, я от него отказываюсь».

Я заметил, что веселая и радостная рабочая обстановка обеспечивает более высокую производительность, чем скучная рутина. У людей, которые любят свою работу, как правило, появляется больше творческих идей. Радость заразительна, поэтому каждый в коллективе старается чуть сильнее, чтобы присоединиться к общему веселью.

Одна предпринимательница рассказала мне, что успех ее компании во многом зависит от настроения сотрудников: «Когда мы нанимаем новых людей, то нас интересует не столько их интеллект или эффективность, сколько жизнерадостность и открытость. Если человек располагает этими свойствами, то работает с энтузиазмом и является генератором новых идей». Люди, которым свойствен энтузиазм, имеют доступ к источникам вдохновения.

Некоторые из самых значительных открытий первоначально были сделаны ради игры, а их практическая ценность обнаружилась позже. Примером может служить лента Мёбиуса — односторонняя поверхность, обладающая множеством необычных свойств. Этот топологический объект был открыт в XIX веке немецким математиком Августом Мёбиусом.

Чтобы ее изготовить, надо вырезать ленту из бумаги и сделать из нее петлю. Но прежде, чем соединять концы, один из них надо перевернуть. Теперь у этой петли всего одна сторона. Вы можете убедиться в этом, проведя карандашом посередине линию вдоль всей полосы. В конечном итоге вы вернетесь к исходной точке и увидите, что линия проходит с обеих сторон ленты, а это значит, что у нее только одна поверхность (и, кстати, только один край!).

А теперь возьмите ножницы и разрежьте ленту по линии, которую вы только что начертили. Что произойдет? Большинство петель, разрезанных пополам, распадаются на две более узкие петли. Но лента Мёбиуса ведет себя совершенно иначе. Она становится вдвое длиннее (но теперь это уже не лента Мёбиуса, потому что у нее появляются две поверхности). А теперь попробуйте разрезать ленту на три части. Вас ждет очередной сюрприз: в результате образуются две продетые друг в друга петли, одна из которых по-прежнему остается лентой Мёбиуса, а вторая имеет две поверхности.

На протяжении многих лет лента Мёбиуса рассматривалась всего лишь как «топологический курьез» и служила игрушкой для развлечения. Однако в последние сорок лет для нее были найдены практические области применения. Изготовители резиновых изделий стали выпускать ленточные конвейеры в виде ленты Мёбиуса, которые служат дольше, так как обе их стороны фактически являются одной, поэтому равномернее изнашиваются. Электротехники изобрели резистор Мёбиуса, который, оказывается, не имеет собственной индуктивности. Бесконечная петля в кассетных картриджах прослужит вдвое дольше, если сложить ее в виде ленты Мёбиуса. Химики исследуют возможность создания молекул, имеющих конфигурацию петли Мёбиуса. При делении они должны становиться не меньше, а больше.

Введите ограничения

Если вы позволили себе «поиграть» с проблемой, то это позволяет вам применить ряд дополнительных методов. Как правило, все они сводятся к тому, что вы устраняете из мыслительного процесса все ограничения. *Однако иногда бывает полезно сделать нечто совершенно противоположное. Я* выяснил, что, оказывается, можно дать большую свободу творчеству, *введя* некоторые ограничения.

Почему так происходит? Ограничения могут быть мощным стимулом творческого процесса. Если вам когда-нибудь поручали решение сложной проблемы и при этом выделяли очень скудный бюджет или устанавливали жесткие сроки, то вы, видимо, и сами приходили к выводу, что это делает вас более изобретательным, чем если бы у вас были неограниченные средства и время. Архитектор Фрэнк Ллойд Райт неоднократно говорил своим студентам:

«Ограничения — лучший друг художника».

Любые преграды заставляют нас выходить за рамки привычных решений и искать ответы, до которых в обычных условиях мы никогда бы не додумались. Так, например, никому не пришло бы в голову строить небоскребы, если бы земля выделялась без ограничений и была дешевой. Но перед людьми встала проблема: как добиться увеличения офисной площади на небольшом и очень дорогом земельном участке.

Еще пример. Мусульманским художникам Коран запрещал (и до сих пор запрещает) изображать людей и других живых существ. В результате все свои творческие усилия они сосредоточили на геометрических узорах, обнаруженных в природе. Их изобретательность особенно ярко проявилась во дворцах Алькасар и Альгамбра в Испании, где мавританские архитекторы XIV века создали на стенах и полах необычайно сложную симметрию мозаичных узоров. (Любопытно, что семь веков спустя физики обнаружили тридцать два способа симметричного расположения атомов и молекул в кристаллах, и все они представлены в этих мавританских мозаиках.)

Точно так же поэт порой испытывает большее вдохновение, сочиняя сонет, в котором строго заданы ритм и форма, а не просто стихи свободного размера. Многие люди испытывают особое удовольствие, вводя ограничения в решение проблем и подстегивая тем самым свое творческое мышление⁷. Композитор Стивен Сондхайм говорит:

«Просьба написать песню об океане приводит меня в замешательство. Но если вы попросите сочинить балладу о женщине в красном платье, падающей со стула у барной стойки в три часа ночи, то у меня появляется вдохновение».

И действительно, можно утверждать, что практически в любой сфере деятельности — фотографии, криптографии, композиции, садоводстве — творчество проявляется сильнее, если подходить к проекту играючи и с самого начала внести в него некоторые ограничения.

Введение временных лимитов также способствует творчеству. Я обнаружил это в ходе своих семинаров. Когда я даю различным группам какое-то творческое задание, то те, кому отпущено меньше времени (например, 15 минут, а не 25), зачастую генерируют больше качественных идей. Видимо, это происходит потому, что они сразу берутся за дело, не устанавливая для себя самооцензуры и больше беспокоятся о содержании, а не о форме⁸.

Сделайте паузу

*Учитесь делать перерывы в работе,
иначе вам в голову не придет ничего путного.*
Даг Кинг, поэт

Задание. За одну минуту вспомните семь крупных городов, которые начинаются на букву

⁷ У меня есть друг, который любит сочинять сонеты, сестины и другие виды стихотворений. У него есть любимая игра, которая заключается в том, что он выбирает шесть случайных слов и в течение шестидесяти секунд пишет строфу, содержащую все эти слова. Он считает, что такое упражнение прекрасно стимулирует мозг. Возможно, вы тоже сможете придумать пару вариантов этого метода, которые можно применить в вашей конкретной ситуации.

⁸ Я тоже люблю так работать. Если мне поручен какой-то проект, то я устанавливаю для себя очень сжатые сроки. Это имеет ряд преимуществ. Во-первых, я не даю себе возможности для оправданий и отговорок и сразу же берусь за работу. Во-вторых, такой подход заставляет меня доверять своей творческой интуиции. В-третьих, занимаясь конкретным делом, я больше экспериментирую. В-четвертых, это дает мне возможность, выполнив часть работы, сделать паузу, отвлечься от проблемы и немного отдохнуть, в результате чего появляются новые мысли и вдохновение.

«М».

Игра — это хороший способ отвлечься от проблемы, над которой вы работаете. Иногда самая лучшая стратегия заключается как раз в том, чтобы сделать перерыв и передать дальнейшую работу подсознанию. Разработчик компьютерных программ Рик Тенди заявляет: «Я никогда не решаю проблему, изо всех сил стараюсь ее решить».

Мысленно переставляя идею на «медленный огонь», вы обеспечиваете себе три преимущества. Во-первых, вы можете взглянуть на проблему как бы с некоторого отдаления. Зачастую мы находимся к ней настолько близко, что теряем перспективу. Один специалист по рекламе поделился со мной своей стратегией. На протяжении шести недель он накапливает информацию о клиенте и его рынке. Затем на три дня уезжает на рыбалку, чтобы дать возможность идеям медленно «просочиться» в голову. Если провести аналогию с портретом Линкольна, о котором ранее уже шла речь, то зачастую мы проводим слишком много времени, думая о проблеме как о «разрозненных квадратиках». Но если вы отстранитесь от нее, то перед вами вдруг возникает общая картина.

Во-вторых, усердно работая над проблемой, вы как бы закапываете в сознание семя. Даже если затем вы отвлекаетесь от нее, оно продолжает расти, пускает корни в серое вещество мозга и образует в нем новые связи. К примеру, как вы выполнили задание с городами на букву «М»? Думаю, что это было не слишком сложно. Вы, вероятно, сразу вспомнили такие города, как Майами, Монреаль, Мюнхен, Миннеаполис, Марсель, Мельбурн и Мадрид. Но после того, как эта мысль укоренилась у вас в голове, вы, проснувшись на следующее утро, легко вспомните еще семь городов (Мемфис, Минск, Масатлан, Москва, Мехико, Мекка, Мумбай и Монтевидео), а продолжая и дальше думать об этом (по крайней мере, в подсознании), позже найдете и другие (Манагуа, Манила, Мадрас, Момбаса, Маракайбо, Милан, Марракеш).

В-третьих, возвращаясь к идее или проблеме после «инкубационного периода», вы подойдете к ней уже немного с другой точки зрения. Вице-президент одной компании по техническим вопросам рассказал мне о совете, который он дает своим подчиненным:

**«После обеда вы взглянете
на проблему по-новому».**

Некоторые из его сотрудников проводят все время, размышляя о порученной задаче. Они садятся за нее с самого утра, а когда приходит время обеда, достают пакеты с едой, принесенной из дома, а затем опять продолжают думать до вечера. В результате у них не появляется свежей перспективы. Этот вице-президент предлагает подчиненным сходить на обед, позаниматься в тренажерном зале, поиграть в шахматы, заглянуть в библиотеку, то есть заняться чем угодно, чтобы сделать в работе перерыв.

И еще одно небольшое замечание о паузах. Иногда, откладывая дело на потом, вы получаете возможность собрать о нем дополнительную информацию. Дизайнер Кристофер Уильямс рассказал мне историю об одном архитекторе, который строил комплекс офисных зданий с большим газоном посередине. Когда здания были возведены, планировщики ландшафта заинтересовались, где лучше проложить дорожки между зданиями. «Не сейчас, — ответил архитектор. — Просто засейте всю площадь посередине травой». Так и сделали, а к концу лета на газоне появились протоптанные тропинки, связывавшие здания между собой. Уильямс рассказывает: «Эти дорожки пролегли по самым оптимальным направлениям, образуя не прямые углы, а плавные линии, и их ширина четко отражала интенсивность движения по каждому из маршрутов. Осенью архитектор просто дал задание замостить их. Такой подход не только украшал весь ансамбль, но и полностью отвечал нуждам потребителей».

Резюме

Если необходимость можно назвать матерью изобретения, то его отцом, безусловно, является игра. Используйте игру для стимуляции мышления.

Совет. В следующий раз, когда у вас возникнет проблема, «поиграйте» с ней.

5. Игра – это несерьезно

Совет. Если у вас нет проблем, все равно отводите время для игр. Возможно, это натолкнет вас на новые идеи.

Совет. Попробуйте ввести одно-два ограничения в решение проблемы, чтобы заставить мышление работать активнее.

Небольшой перерыв



Правила Тома Хиршфилда

Несколько лет назад я обнаружил в почтовом ящике необычное письмо. На измятом конверте в левом верхнем углу было нацарапано незнакомое мне имя отправителя: Т. Хиршфилд.

Я вскрыл конверт. Внутри лежало письмо от физика Ливерморской лаборатории Тома Хиршфилда. В приветливой и живой форме Том сообщал, что ему очень понравилась моя книга и его тоже занимает вопрос эффективного решения проблем.

Далее Том написал: «Вот несколько правил, которые помогают мне в работе. Можете использовать их по своему усмотрению». Итак, перед вами правила Тома Хиршфилда.

1. Если раз за разом ты попадаешь в цель, то либо цель установлена слишком близко, либо она слишком велика.
2. Никогда не вдавайся в детали, пока не выработал общего подхода к проблеме.
3. Никогда не формулируй проблему теми же словами, что и человек, который ее тебе поручил.
4. Второй подход к той же проблеме должен быть сделан с совершенно иного направления.
5. Если ты не понимаешь проблему, попробуй объяснить ее окружающим и при этом внимательно слушай себя.
6. Если использованный метод решения полностью меняет саму проблему, не тревожься: возможно, это новый шанс.
7. Если результат тебя удивляет, значит, он на что-то годится.
8. Всегда полезно решить прямо противоположную задачу.
9. Выделяй время на анализ методов своей работы.
10. Если ты не будешь часто задавать вопрос «почему?», то кто-нибудь обязательно спросит: «А чем ты тут вообще занимаешься?»

Эти простые и искренние «эвристические» советы ясно свидетельствуют о смелом и наблюдательном уме автора. Я попытался воспользоваться ими при решении проблем и должен сказать, что извлек из этого определенную пользу.

Мне так и не удалось встретиться с Томом. Спустя несколько месяцев я узнал от его коллег, что в относительно молодом возрасте он заболел редкой формой рака и вскоре умер.

Остерегайтесь увеличения масштабов

Когда какое-то явление увеличивается в размерах, то неизбежно возрастает его сложность, и в этом случае могут происходить непредвиденные и даже нежелательные вещи. Допустим, у вас есть рецепт клубничного пирога на четырех человек. В один прекрасный день вы приглашаете к себе семерых друзей. В этом случае нужно всего лишь удвоить количество ингредиентов. Если же вы готовите пирог только для себя и своего друга, то достаточно только вдвое уменьшить их.

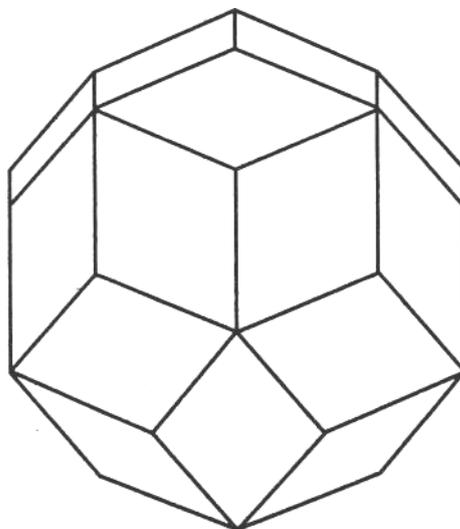
А теперь предположим, что вам надо угостить этим пирогом 50 тысяч человек. Возникающие при этом трудности уже не имеют к рецептуре никакого отношения. Вам придется закупить на оптовом рынке большое количество клубники, договориться с поставщиками насчет сливок, скоординировать работу транспорта, взять напрокат огромное количество столов, стульев, тарелок и ложек. То же самое происходит и при возрастании масштабов какой-то ситуации. При этом возникают проблемы, которые никак не принимались в расчет, когда вы составляли первоначальные планы.

Размышляя над какой-то проблемой или ситуацией, вы всегда должны задавать себе два вопроса: «Что нужно сделать, чтобы “сократить” проблему?» и «Какие трудности может вызвать “расширение” проблемы?».

Рука стимулирует мозг

У меня есть любимый способ, позволяющий дать отдых мозгу. Я беру в руку какой-нибудь предмет размером с яблоко и начинаю с ним играть. Я перебрасываю его из руки в руку, подбрасываю, сжимаю пальцами, перекаत्याю по ладони. А иногда я просто держу его в руках, ощущаю фактуру поверхности, и это меня успокаивает. Все эти действия стимулируют различные участки мозга, тем самым давая волю потоку творческого мышления.

И действительно, последние исследования доказывают, что активизация основных моторных функций может улучшить мышление. Я читал результаты одного исследования, где две группы испытуемых проходили тест на уровень интеллектуальности. Перед экспериментом одни участники спокойно сидели в течение двадцати минут, а другие проводили время, счищая острыми ножами кожуру с яблок. Затем обеим группам был предложен один и тот же тест. Вторая группа, проявлявшая двигательную активность, показала лучшие результаты. Причина состоит в том, что значительная часть человеческого мозга отвечает за функции рук. Поэтому *скоординированные действия рук и глаз активизируют деятельность нейронов мозга!*⁹



Ромбический триаконтаэдр

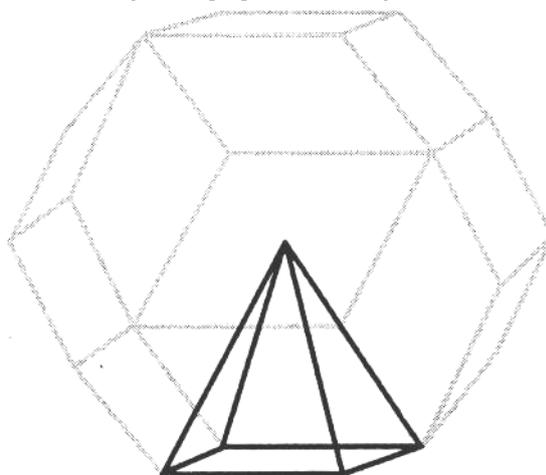
Я очень люблю играть с различными геометрическими телами. Еще в детстве мне доводилось изготавливать многогранники типа додекаэдра (с 12 гранями) и икосаэдра (с 20 гранями). Эта деятельность помогает моему творческому процессу. Несколько лет назад для одного проекта мне потребовался тридцатигранник. В ходе работы я сумел сконструировать многогранник, поверхность которого состоит из тридцати одинаковых ромбов (если вы помните курс школьной геометрии, то ромб представляет собой четырехугольную фигуру, все стороны которой имеют одинаковую длину, а противоположные стороны параллельны), — *ромбический триаконтаэдр* (от греческих слов *triaconta* — тридцать и *hedron* — сторона).

Мне очень понравилось это необычное изделие, и, разумеется, я часто с ним играл. Но чем больше я крутил его в руках, тем чаще возникала мысль: «А как еще можно с ним

⁹ Значительная часть человеческого мозга отвечает за функции рук. Можно утверждать, что именно развитие руки привело к увеличению размеров мозга у человека. В период, начавшийся 4 миллиона лет назад и закончившийся примерно 100 тысяч лет назад, рука подвергалась существенным изменениям, которые придали ей большую подвижность и ловкость. Так, например, большой палец удлинился по отношению к четырем остальным и приобрел способность прикасаться к безымянному и мизинцу, стали более подвижными суставы мизинца, лучезапястный сустав получил возможность сгибаться не только вверх-вниз, но и в стороны.

В результате рука приобрела значительно большую свободу движений. Теперь она могла манипулировать различными предметами и использовать их в качестве инструментов. По мере приобретения этих новых навыков человеческий мозг, в свою очередь, вырабатывал новые способы осмысления действий рук и управления ими. За этот период времени он увеличился в размерах (с 400 до нынешних 1350 см³) и стал быстрее обрабатывать информацию. Другими словами, *по мере того как рука приобретала человеческие очертания, мозг тоже становился все более человеческим.*

поиграть?» Поразмыслив немного, я понял, что обращал внимание главным образом на его *поверхность*. Я решил изменить подход и мысленно заглянуть в центр. И тут меня осенило: «А что, если разобрать этот “шарик” на тридцать одинаковых частей? Почему бы не сделать тридцать пирамид, в основании которых будут лежать ромбы?»



Сегмент в виде ромбической пирамиды

Я изготовил несколько моделей — и в результате все получилось! Все тридцать пирамид идеально подходили друг к другу. Если же разобрать полученный многогранник на части, то из этих пирамид можно было составлять и другие конструкции. Тут у меня возникла очередная идея: «А как можно скрепить эти детали вместе?» Практически сразу же родилось решение: необходимо снабдить боковые грани пирамид магнитами. И эта идея тоже сработала. Игра с этими фрагментами доставляла мне большое удовольствие, а попутно стимулировала творческие способности мозга. Так я изобрёл *шар Эйка*, состоящий из магнитных фрагментов. На него я получил американский патент за номером 7 247 075. Если вы хотите узнать подробности, обратитесь на сайт *creativethink.com*.

Мораль: работа руками стимулирует мозг. Писатель Робертсон Дэвис считает: «Рука влияет на мозг точно так же, как мозг влияет на руку». И это действительно так, независимо от того, вырезаем ли мы фигурки из дерева, чистим фрукты, шьем одежду, играем на пианино, делаем хирургическую операцию, перетасовываем колоду карт, бросаем бейсбольный мяч, жестикулируем, делаем массаж или играем с многогранниками.

Золотое сечение (φ)

Поскольку геометрия шара Эйка строится на пропорциях *золотого сечения*, в ходе работы над ним мне пришлось побольше узнать об этом феномене. Золотое сечение (обычно обозначаемое греческой буквой φ) предположительно было открыто Пифагором. Оно образуется путем деления отрезка (AC) на две части так, чтобы отношение *длинной* части отрезка (AB) к *короткой* (BC) было равно отношению длины всего отрезка (AC) к его более длинной части (AB). В числовом выражении это соотношение составляет $1/2 + (\sqrt{5})/2$, или приблизительно 1,618033988¹⁰.



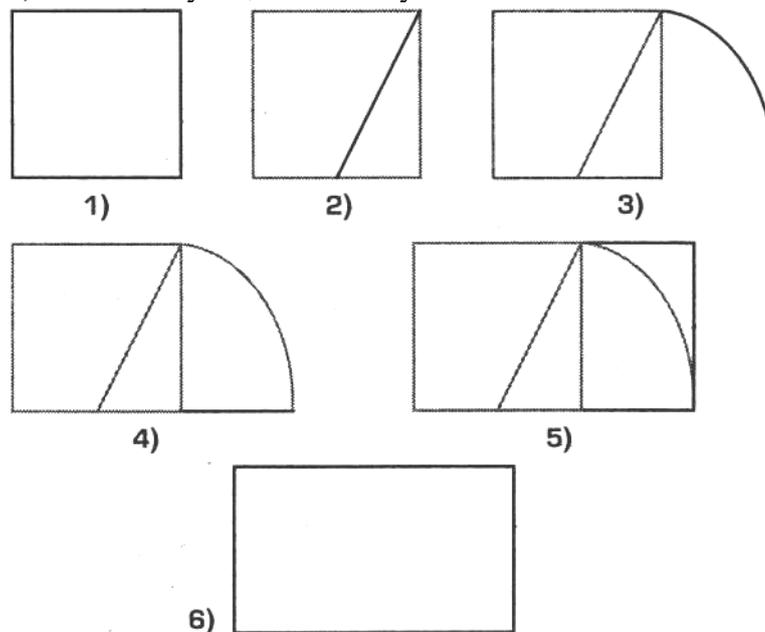
$$AC/AB = AB/BC = 1,618 = \phi$$

Золотое сечение удивительным образом проявляется во многих областях математики.

¹⁰ Любопытно, что обратное число от φ (1/φ) равняется 0,618033988, то есть φ -1. Еще больше поражает тот факт, что квадрат *золотого сечения* (φ²) равен 2,618033988, то есть φ +1. Немецкий математик Иоганн Кеплер говорил: «В геометрии есть два великих сокровища: теорема Пифагора и деление отрезка в пропорции золотого сечения. Если первое сокровище можно сравнить с золотом, то второе — с драгоценным бриллиантом».

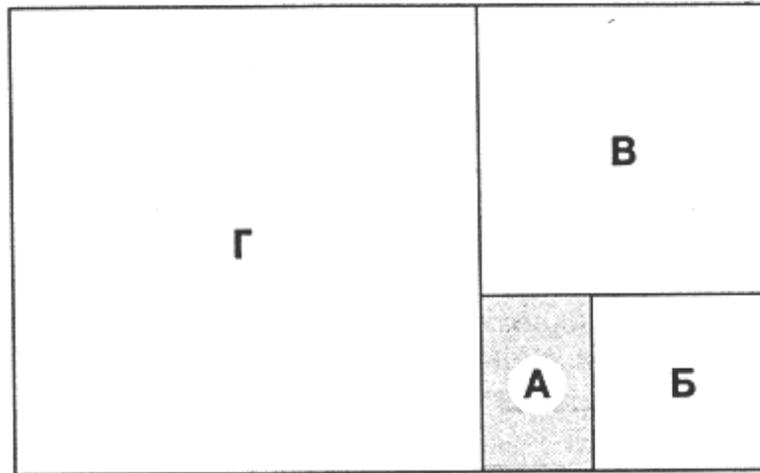
Так, например, соотношение последовательного ряда чисел Фибоначчи (1, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21, 34, 55, 89, 144, ...) по мере его продолжения все больше приближается к значению ϕ . Этими числами описываются такие явления, как количество кроликов в каждом последующем поколении, количество точек роста в ветвящихся растениях, расположение семян в корзинке подсолнуха и форма закругления гребня морской волны.

На протяжении многих веков художники использовали золотое сечение в своих произведениях. Древние греки считали, что *золотой прямоугольник* представляет собой самую совершенную форму и использовали его в своей архитектуре (например, при возведении Парфенона). Композиция некоторых картин Боттичелли, Леонардо да Винчи, Марселя Дюшана и Жоржа Брака построена в соответствии с пропорциями ϕ . Архитектор Ле Корбюзье был большим сторонником золотого сечения, а Фрэнк Ллойд Райт украсил музей Гуггенгейма в Нью-Йорке спиральным орнаментом, в основу которого было положено строение раковины наутилуса, соответствующее золотому сечению.

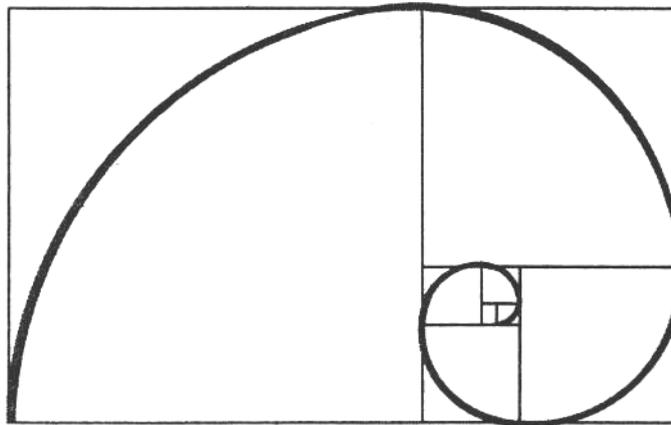


А теперь самое интересное. Постройте собственный золотой прямоугольник (6). Начните с квадрата (1). Проведите прямую линию от середины его основания к правому верхнему углу (2). Используя эту линию как радиус, проведите дугу до уровня основания (3). Продлите основание до точки пересечения с дугой (4). Наконец, добавьте две линии, чтобы дополнить получившийся прямоугольник (5). Соотношение сторон этого прямоугольника составляет $1,618 : 1$, или число ϕ .

Дальше еще интереснее. Начертите золотой прямоугольник (А). Справа от него начертите квадрат (В), сторона которого равна длинной стороне прямоугольника А. В результате вы создали еще один золотой прямоугольник (А+В). Добавьте еще один квадрат (В), стороны которого равны длинной стороне нового золотого прямоугольника (А+В). И опять у вас получился очередной золотой прямоугольник (А+В+В). То же самое произойдет, если вы добавите еще один квадрат (например, Г).



И еще одно любопытное наблюдение. Если в каждом из этих квадратов вы начертите по четверти окружности, каждая из которых переходит в следующую, то у вас получится *золотая спираль*. Ее очертания можно обнаружить в природе, например в раковинах моллюсков и цветах. Центр такой спирали иногда называют *оком Бога*.



Мое любимое число — 12

Есть ли у вас любимое число? Лично мне нравится 12. Оно обладает чудесными свойствами. Его очень удобно делить. Двенадцать любых предметов можно поровну разделить между двумя, тремя, четырьмя и шестью людьми.

Но что еще важнее, число «12» глубоко заложено в психологии человека. Оно отражается во взаимоотношениях двух самых ярких светил земного небосвода — Солнца и Луны. С того момента, как Солнце достигнет на небе своего наивысшего положения (день летнего солнцестояния) и через год вернется в ту же точку, Луна двенадцать раз прибывает и убывает. Двенадцать раз! Эта фундаментальная космическая закономерность имела колоссальное значение для древних людей, только начинавших познавать окружающий мир.

Число «12» самыми разнообразными способами проявляется в природе, религии, математике, технике и культуре.

- ◆ В году двенадцать месяцев, на циферблате часов двенадцать цифр, существует двенадцать знаков Зодиака.
- ◆ Геркулесу пришлось совершить двенадцать подвигов за двенадцать лет, чтобы искупить свои грехи.
- ◆ Сквозь двенадцать колец в рукоятях боевых топоров пустил стрелу Одиссей, чтобы завоевать Пенелопу.
- ◆ Музыкальная октава содержит двенадцать хроматических тонов.
- ◆ В Израиле было двенадцать колен, у Иисуса было двенадцать апостолов, и на Луне тоже побывали двенадцать человек.
- ◆ Последователи шиитской мусульманской секты имамитов («двенадцатеричников»)

верят, что двенадцатый имам жив.

◆ Святки после Рождества длятся двенадцать дней, в американских судах заседают двенадцать присяжных, на мобильном телефоне двенадцать кнопок.

◆ Двенадцать — это произведение чисел $1^3 \times 2^2 \times 3^1$.

◆ Отличная игра в боулинг состоит из двенадцати страйков подряд.

◆ Если добавить к числу «12» единицу, то это сулит неудачу.

Интеллектуальный попкорн

- ★ **Поль Валери:** «Большим недостатком человека является то, что у него нет никакого органа вроде заслонки или тормозов, чтобы замаскировать и скрыть свои мысли или вообще наличие таковых».
- ★ **Джон Кейдж:** «Каждый человек находится на своем месте».
- ★ **Г. Л. Менкен:** «Проникнув в такое множество тайн, мы утратили веру в непознаваемое. Но оно никуда не делось. Оно спокойно сидит и с улыбкой наблюдает за нами».
- ★ **Нассим Талеб:** «Если вы чего-то никогда не видели, то это не значит, что оно никогда не произойдет».
- ★ **Дороти Паркер:** «Я ненавижу писать, но люблю уже написанное».
- ★ **Будда:** «Все созданное подвержено закону разрушения. Добивайтесь спасения усердным старанием».
- ★ **Фридрих Ницше:** «Существует одно очень распространенное заблуждение, будто необходима смелость, чтобы иметь собственные убеждения. Скорее наоборот, смелость нужна для того, чтобы нападать на чужие убеждения».

Метафоры компаний

Одно из заданий, которые я даю слушателям на семинарах, заключается в том, чтобы представить свои организации в виде метафор. Я обнаружил, что рожденные в ходе этого упражнения метафоры позволяют мне лучше понять природу этих компаний. Приведу лишь несколько примеров. Читая их, задайте себе вопрос: «А какая метафора подошла бы к моей организации?»

- ▲ Проведение исследований в нашей компании похоже на игру в покер. Компания вложит в них деньги лишь в том случае, если у вас на руках уже есть многообещающие карты или если не придется слишком сильно повышать ставку, чтобы открыть следующую карту.
- ▲ Наша компания похожа на супертанкер. Она большая и мощная, но движется очень медленно. Кроме того, если она уже выбрала курс, то его трудно изменить.
- ▲ Работа здесь — это сплошной кошмар. Конечно, хотелось бы проснуться и избавиться от него, но спать-то надо.
- ▲ Наша компания похожа на винный завод. Мы имеем на выбор несколько продуктов. Какие-то из них лучше, какие-то хуже. Есть у нас и два вида пользователей. С одной стороны, это знатоки, которые высоко ценят все сделанное нами, а с другой — это «случайные пьяницы», которые берут наше программное обеспечение и вытворяют с ним все, что хотят.
- ▲ Наша компания напоминает каторжную галеру без барабана. Одни сотрудники гребут что есть мочи, вторые — вполсилы, третьи — в четверть силы, а кто-то и вообще бросил весла. К тому же кормчий рулит, куда ему вздумается.
- ▲ Наша компания похожа на цирк с тремя манежами: маркетинг, конструкторская служба и производство. Каждое из подразделений старается отвоевать себе центральный манеж. Президент выступает в роли инспектора манежа. Маркетологи совершают полеты под куполом цирка, конструкторы показывают фокусы, а производственники

изображают дрессированных слонов. Отдел рекламы распространяет входные билеты, служба поддержки клиентов продает соленые орешки, клиенты составляют зрительскую аудиторию, а представители сервисной службы бегают как клоуны между манежами. Парад-алле наступает, когда нам случайно удастся создать работающую систему.

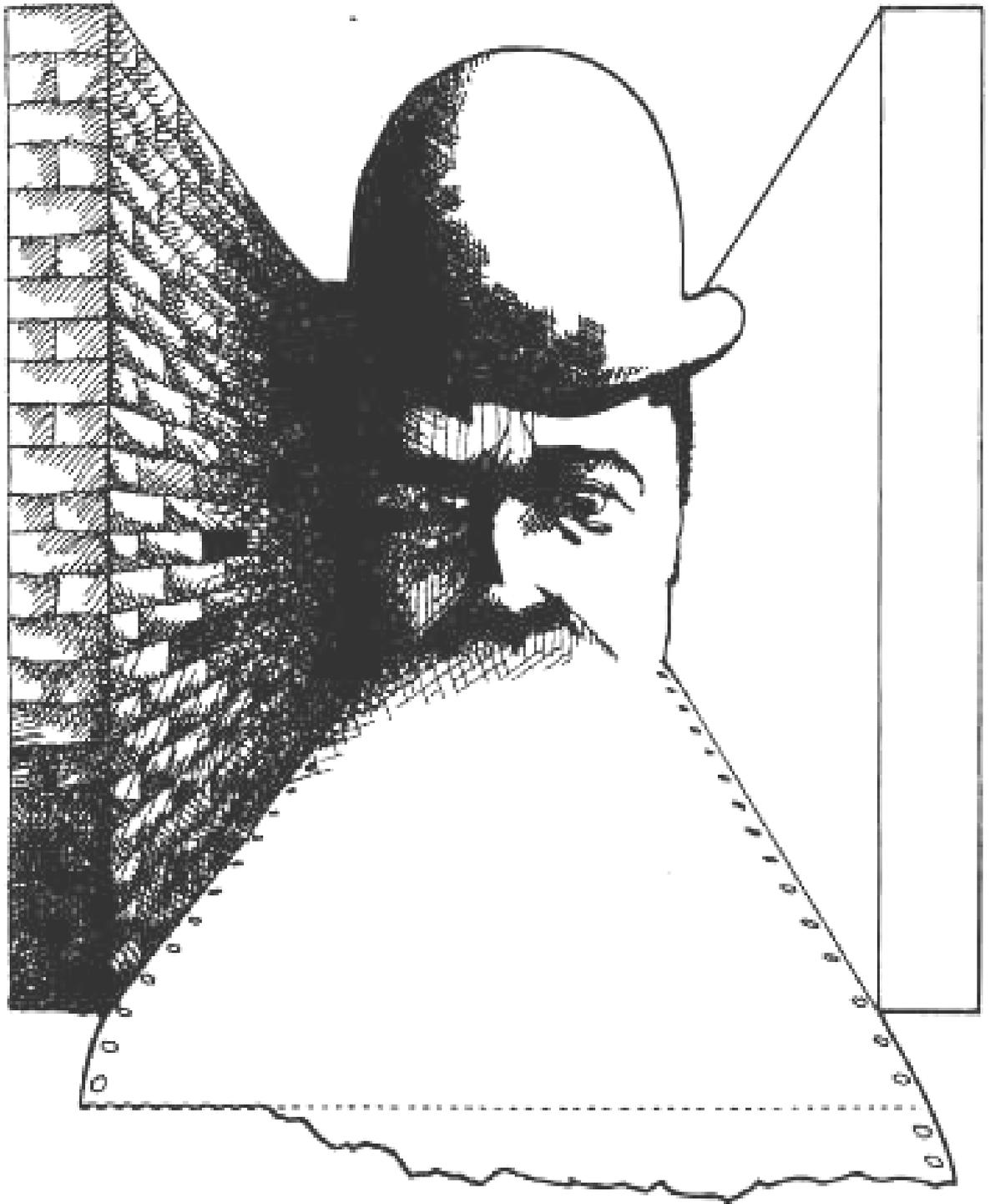
- ▲ Работать в нашей компании — это все равно что мочиться в темные штаны. Тепло, приятно, и никто ничего не замечает.
- ▲ Наша компания похожа на гигантский человеческий организм. Хозяйственные службы — это кишечник, отдел продаж и маркетинг — рот, правление — мозг, который принимает решения. А секретари и технический персонал — это скелет, на котором держится все остальное.

☒ ☒ ☒ ☒ ☒

Итак, перерыв закончен.

Приступаем к ликвидации
очередного мысленного барьера.

6. Это не по моей части



Солнечная батарея

У сотрудницы лаборатории, разрабатывавшей солнечные батареи, возникли трудности. Она проводила эксперименты с арсенидом галлия — материалом, из которого изготавливаются ячейки батареи. В частности, женщине требовалось выпилить из него тонкие пластинки. Для этих целей она использовала специальную высокоскоростную тонкую пилу. Но каждый раз пластинка трескалась. Она пробовала так и сяк изменить положение пилы, но результат оставался тем же. Женщина была в отчаянии.

Придя вечером домой, она заглянула в мастерскую мужа, где тот мастерил шкафчик с выдвигаемыми ящиками, и заметила, что, если мужу требовалась особая точность, он *снижал* (а не повышал, как можно было предположить) частоту вращения пилы. И женщине пришла в голову идея: «А почему бы не применить тот же прием и к арсениду галлия?» Она попробовала — и все получилось.

В данном случае женщина использовала один из важнейших методов творческого мышления: *уяснить себе идею в одной ситуации и применить ее к другой*. Преимущества такого переноса опыта из одной сферы в другую очевидны. Но почему люди так редко этим пользуются?

Одна из причин заключается в специализации. *Специализация как стратегия очень важна в процессе накопления и обработки информации*. Вокруг происходит так много нового, что просто невозможно уделять одинаковое внимание всему. Каждую секунду нашу нервную систему бомбардируют примерно 100 тысяч бит информации. Если бы мы реагировали на весь этот поток, то нервная система дала бы сбой.

Это было бы равносильно попыткам одной устрицы пропустить через себя всю воду в заливе Сан-Франциско, что просто невозможно. Таким образом, одно из преимуществ специализации состоит в том, что она позволяет отсеять значительную часть не имеющей важности и значения информации, которая поступает извне.

Не меньшее значение имеет *стратегия специализации и для выживания в современном мире*. Чтобы эффективно реагировать на большинство возникающих ситуаций в обучении, бизнесе, спорте, технике или приготовлении пищи, необходимо сузить область, в которой вы являетесь экспертом. Давайте для примера возьмем бейсбол. Раньше запасные подающие выходили на площадку лишь периодически, чтобы дать немного передохнуть основному игроку. Теперь же у каждого подающего своя задача: они специализируются на длинных, средних и коротких подачах, на быстрых и крученых бросках и учитывают даже то, правша отбивающий или левша. А теперь посмотрите на то, сколько разновидностей бухгалтеров появилось в последнее время. Среди них есть специалисты по налогам, менеджменту, недвижимости, аудиту и т. д.

Чем сложнее становится жизнь, тем выше стены, которые разделяют различные специальности. Когда я учился в университете, то познакомился со специалистами по морской и молекулярной биологии, которые попросту не могли понять друг друга из-за слишком специализированного характера своих научных дисциплин. Итак, налицо ситуация, когда люди все больше разбираются во все меньшем количестве вещей.

Это не по моей части

Однако в качестве стратегии творческого мышления специализация представляет большую опасность, так как может привести к подходу, выражаемому словами: «Это не по моей части». В таком случае человек оказывается не в состоянии втиснуть проблему в рамки своей узкой специализации. Более того, он прекращает поиск идей в смежных областях.

Вам наверняка не раз приходилось слышать нечто подобное: «Это административная проблема», «Это проблема маркетинга», «Это инженерная проблема». Мы сталкиваемся с этим на каждом шагу. Однако лишь немногие проблемы можно назвать чисто инженерными. Чаще всего в них присутствует большая доля элементов маркетинга. Точно так же большинство компьютерных проблем обычно носят коммуникационный и финансовый характер. Но если человек решил, что это не по его части, то ему не свойствен широкий

подход к проблеме.

Хочу привести вам пример, какие последствия могут быть при подобном отношении. У одного из моих клиентов в производстве электронных схем использовался конденсатор, который изготавливал единственный поставщик. Производственники обычно не любят делать ставку на комплектующие, которые поставяет только один партнер. Причина в том, что все производство может остановиться, если с этим поставщиком вдруг что-то случится.

Все шло хорошо до тех пор, пока у поставщика не начались какие-то проблемы в бизнесе. Мой клиент потратил кучу времени в поисках других производителей, но все было безуспешно. В конце концов он, минуя все ступени иерархии, обратился в свой конструкторский отдел, чтобы выяснить, чем так уникален данный конденсатор и нельзя ли его чем-то заменить. Когда у разработчика схемы спросили, почему он выбрал именно этот тип конденсатора, тот ответил: «Потому, что он был выкрашен в голубой цвет и красиво смотрелся на плате». Этот инженер никогда даже не задумывался, каким образом его выбор может сказаться на судьбе конечной продукции. Узкая точка зрения не позволяла ему взглянуть на проблему шире.

Перекрестное опыление

Мне доводилось работать с киноиндустрией и телевидением, рекламным бизнесом и предприятиями высокой технологии, фирмами, занимающимися упаковкой товаров, секретными службами, медицинскими учреждениями и заведениями культуры. Во всех этих организациях я обнаружил один общий знаменатель: каждая отрасль считает себя самой творческой, а своих сотрудников — кладезем новых идей. И это прекрасно. Однако я считаю, что телевизионщики могли бы многое почерпнуть от учителей начальной школы, а инженеры и конструкторы — от рекламистов. Каждая культура, отрасль, научная дисциплина, департамент и организация имеют свои собственные модели, методы и приемы решения проблем. Однако зачастую самые лучшие идеи возникают там, где люди нарушают границы своих дисциплин и заглядывают в «чужой огород». *Многие яркие прорывы в области искусства, техники, образования, шоу-бизнеса, политики и науки стали возможны благодаря «перекрестному опылению» идей.* И наоборот, ничто не вызывает в отрасли такого застоя, как игнорирование чужих точек зрения.



Вот несколько примеров того, как люди черпают идеи в одной сфере деятельности, а затем применяют их в другой.

Садовые водопады. Один менеджер, работающий в аэрокосмической области, рассказал мне, что у него появилось хобби — конструировать и строить садовые водопады для себя и своих друзей. «Не знаю почему, — сказал он, — но конструирование водопадов способствовало усовершенствованию меня как менеджера. Это увлечение позволило мне лучше понять такие концепции, как *поток*, *движение* и *вибрация*. Их трудно выразить словами, но они очень важны в общении между людьми».

Устройство для контроля рождаемости. Недавно я прочитал о приборе,

разработанном гинекологом в сотрудничестве с дантистом, который позволяет контролировать рождаемость. Необычная комбинация! С гинекологом все понятно — кто же лучше него разберется в женской анатомии? Но почему дантист? Дело в том, что он постоянно работает с формами, очертаниями и оттисками.

Рисование. Эксперт по недвижимости Фрэнк Морроу рассказывает, что получил образование в Стэнфордской школе бизнеса, но не совсем обычным путем. «Я прошел полный курс маркетинга, финансов, бухгалтерского учета и т. д., но значительно больше узнал о бизнесе на курсах рисования, которые вел художник Натан Оливера. Он учил меня: *“Любой рисунок начинается с первого штриха. Нет ничего труднее, чем нанести его. Но это необходимо сделать”*. То же самое можно сказать и о бизнесе. Необходимо действовать. В большинстве бизнес-школ люди бесконечно занимаются анализом, но до дела у них так и не доходит. Возможно, многим из них стоило бы пойти на курсы рисования».

Школа танцев. Однажды я спросил Стива Джобса, возглавляющего компанию, которая производит компьютеры, почему одним людям свойственна творческая жилка, а другим — нет. Он ответил: «Инновации обычно являются результатом прежнего опыта. Но даже если вы располагаете тем же опытом, что и окружающие, этого недостаточно, чтобы взглянуть на проблему с другой стороны. Например, я учился в колледже Рид в Портленде. Большинство наших парней посещали школу современного танца Джуди Месси. Мы ходили туда, чтобы познакомиться с девушками. Я долго не мог осознать, насколько много узнал в этой школе о движении, пока несколько лет спустя не устроился на работу к Нолану Бушнеллу в компанию “Atari”, где мне пришлось разрабатывать движущихся персонажей для компьютерных игр».

Задание. «Самых больших успехов в науке, — заявляет физик Питер Борден, — добиваются люди, которые по какой-то причине вынуждены сменить род занятий». Вы тоже можете как бы «сменить род занятий», хотя бы пригласив на обед представителя другой профессии. Давайте представим себе ситуацию, когда за столом соберутся приведенные ниже пары. Чему они смогут научиться друг у друга?

- ◆ Водитель автобуса и комик.
- ◆ Косметолог и страховой агент.
- ◆ Воспитатель детского сада и программист.
- ◆ Священник и метрдотель дорогого ресторана.
- ◆ Медсестра из онкологического отделения и джазовый барабанщик.
- ◆ Хореограф и букмекер.
- ◆ Профан и банкир.
- ◆ Рыбак и кутюрье.



Станьте первооткрывателем

Одно дело — держать мозг открытым для новых идей, и совсем другое — активно и агрессивно искать их. Я призываю вас стать первооткрывателем и заняться поиском идей за пределами области своей непосредственной деятельности. Первооткрыватель знает, что поиск хороших идей в чем-то сродни поиску золота. Если вы будете искать в хорошо знакомых местах, то только зря стопчете ноги. Но если вы решитесь покинуть наезженную дорогу, то повысите свой шанс открыть много новых идей.

Чтобы стать первооткрывателем, необходимо верить, что вокруг вас море нужной информации и вам следует только отыскать ее. Если вы едете в аэропорт, то сможете найти там идею. Если идете в музей, то и там кроется немало идей. То же самое можно сказать о складе готовой продукции, мусорной свалке, бутике, библиотеке, гараже, пустыне, ресторане, ботаническом саду и студенческой аудитории. Чем разнообразнее ваши источники, тем больше вероятность того, что у вас родится оригинальная идея.



Многие хорошие идеи появляются тогда, когда вы обращаетесь к опыту другой,

отличной от вашей, отрасли или сферы деятельности, а затем применяете его в своих делах. Математик Джон фон Нойман с целью применения теории игр для разработки модели экономики анализировал поведение игроков за покерным столом. Английский садовник Джо-зеф Пакстон за основу конструкции Хрустального дворца (первого в мире здания из стекла и стали) взял внутреннюю структуру стебля гигантской водяной лилии *Victoria amazonica*.

Дизайнер Чарлз Эймс, чтобы создать новую серию красивых стульев, позаимствовал свой прежний опыт изготовления точно подогнанных медицинских шин для раненых летчиков в годы Второй мировой войны. Физик Альберт Эйнштейн применил неевклидову геометрию математика XIX века Георга Римана, чтобы представить себе четырехмерную модель света. Разработчик баз данных Эрик Лумер создал более гибкую систему учета клиентов для банковской отрасли, изучая поведение рабочих муравьев при очистке муравейника. Военные конструкторы времен Первой мировой войны создали усовершенствованные камуфляжные узоры, позаимствовав идею из работ Пикассо и Брака, выполненных в стиле кубизма.

Я знал композиторов, которых написание музыки вдохновляли крики болельщиков на баскетбольных матчах; финансистов, разглядевших новые возможности на свалке старых автомобилей; учителей, к которым новые идеи приходили в тюрьме; рекламных агентов, заимствовавших новые мысли из биологии, и программистов, на работу которых оказывала влияние музыка. Философ Гераклит еще двадцать пять веков назад написал:

**«Любители мудрости должны открыть
свой разум для многих вещей».**

Задание. Не случайно изобретатель Томас Эдисон дал своим коллегам следующий совет:

«Обращайте особое внимание на новые и интересные идеи, использованные другими. Ваша оригинальность должна заключаться лишь в том, как вы будете применять их к своим текущим проблемам».

Где вы ищете идеи? Какие люди, занятия и ситуации стимулируют ваше мышление? Я задавал эти вопросы многим людям. Приведу некоторые из ответов:

Магия. В течение многих лет занимаясь магией, я понял, какой силой обладают определенные символы, особенно в различных сочетаниях. Эти знания я использую при демонстрации продукции.

Драматическая студия. Занимаясь актерским искусством, я поняла, какое влияние оказывает на человека позитивное окружение. Иногда приходится наблюдать такое плохое актерское исполнение, что просто неприятно смотреть, но наш режиссер умеет так высказать критику, что она стимулирует человека. В результате люди растут как актеры. Я считаю, что эти уроки могут применяться во многих сферах жизни.

Старые научные журналы. Свои идеи я черпаю из старых научно-популярных журналов начала XX века. Там предлагалось много хороших идей, которые не могли быть претворены в жизнь, потому что для этого еще не было подходящих материалов. Сегодня они существуют.

Мусорные свалки. Посещение свалки оказывает очень отрезвляющее действие. Там можно увидеть, в чем состоит конечное назначение вещей, к обладанию которыми мы так стремимся.

Спорт. Я считаю, что спорт является хорошим источником идей. Я наблюдаю интересные параллели между командами, которые постоянно выигрывают, и менеджерами, умеющими мотивировать своих подчиненных.

История. В истории всегда можно найти подходящие примеры. Партизанская война Мао Цзэдуна напоминает развертывание рекламной кампании. Поход Наполеона на Москву — это пример руководства крупным проектом.



Будьте готовы к неожиданностям

*Кто не ожидает неожиданного,
тот не найдет сокровенного.*

Гераклит, философ

Когда мы решаемся сойти с наезженной дороги, то зачастую обнаруживаем вещи намного интереснее тех, которые изначально искали. Так, например, физик Карл Янски разрабатывал новый тип антенны для изучения влияния статического электричества на телефонную связь и обнаружил при этом радиоволны, исходящие из Млечного пути. На основе полученных результатов была создана новая наука — радиоастрономия .

В 1856 году химик Уильям Перкин занимался созданием синтетического хинина для борьбы с малярией. Вместо этого он открыл синтетический краситель, названный им «мо-велин». Это был первый синтетический краситель, который начал производиться в промышленных масштабах. Помимо того что за этим последовал настоящий бум применения красителей в производстве текстиля и других продуктов потребления, новая отрасль на протяжении двух последующих поколений вызвала бурный рост таких отраслей, как химия, фармацевтика и производство пластмасс.

В 1984 году биолог Алекс Джеффри изучал ген, отвечающий за производство мышечного белка миоглобина, надеясь понять механизм его действия. При этом он натолкнулся на участок ДНК в средней части гена, который имел явные различия у каждого человека. Таким образом, Джеффри стал первооткрывателем «генных отпечатков пальцев», что произвело революцию не только в криминалистике, но и в таких дисциплинах, как антропология и эпидемиология.

Вспомните случаи из своей жизни, когда какое-то событие приводило к совершенно непредвиденным последствиям. А бывало ли так, что вы пошли в библиотеку за какой-то определенной книгой, а нашли рядом на полке что-то еще более интересное? Или искали что-то в интернете и по целой цепи ссылок вышли на чрезвычайно полезную информацию? Писатель Франклин Адамс говорит:

«Я пришел к выводу, что значительная часть информации, которой я располагаю, была получена в результате поисков чего-то совершенно другого».

Как же найти то сокровенное из афоризма Гераклита на предыдущей странице? Это бывает нелегко. Если мы поставим перед собой цель найти что-то неожиданное, то, скорее всего, не обнаружим его. Оно будет скрываться от наших глаз. Однако надо, чтобы в душе у вас присутствовала готовность к подобному обнаружению. Позвольте поделиться тем, как это бывает у меня. Когда я хочу найти что-нибудь «неожиданное», то прихожу в определенное душевное состояние:

1. Избавляюсь от всяких прогнозов и предубеждений относительно того, что мне хочется обнаружить в данной ситуации.
2. Обращаю повышенное внимание на всякие аномалии и странности, которые обычно игнорирую.
3. Пытаюсь использовать все обнаруженное в качестве промежуточных ступенек, которые позволят мне найти что-то совершенно новое.

Я считаю, что любые подмеченные несоответствия могут стать той дверью, за которой скрывается неожиданность. В процессе их исследования я замечаю, что мои прежние взгляды были ошибочными и некомпетентными. Стоит мне только изменить их, как начинают появляться совершенно непредвиденные вещи.

Если я испытываю дефицит времени или слишком сосредоточен на решаемой задаче, то мне трудно прийти в такое состояние. Дело в том, что в этом случае я подсознательно отсеиваю всю информацию, которая представляется мне не имеющей отношения к делу. И наоборот, если я спокоен, расслаблен и нахожусь в радостном настроении, то повышается вероятность, что неожиданная информация приплывет ко мне сама.

Учитесь видеть очевидное

В этой главе я постоянно подчеркиваю, насколько важно уметь находить идеи и информацию за границами повседневной рутины. Но в завершение мне хотелось бы указать еще на одно место, где их можно обнаружить: прямо у вас под носом. Однако умение видеть очевидное не всегда дается легко. Гераклит писал:

«Многие не замечают того, что лежит у них на ладони».

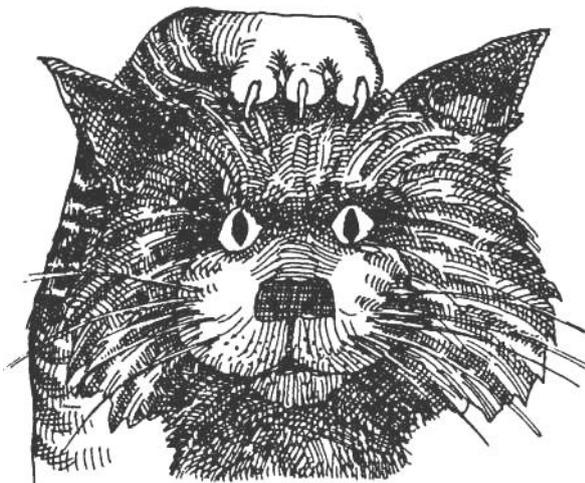


Иногда самые лучшие идеи находятся прямо у нас перед глазами, но мы их не видим. Например, если вы обратитесь к истории развития велосипеда в промежутке между 1860 и 1870 годом, то заметите, что сначала оба колеса были одинакового размера, но со временем переднее колесо становилось все больше, а заднее — меньше. Причина состоит в том, что педали крепились непосредственно на переднем колесе. Поскольку в велосипеде отсутствовала *приводная цепь*, то единственный способ повысить его скорость заключался в увеличении переднего колеса. Кульминацией этого направления в развитии стала модель, в которой переднее колесо достигало почти полтора метра в диаметре. Излишне говорить о том, что езда на таких велосипедах была небезопасной.

Самое любопытное здесь в том, что решение, позволявшее сделать велосипед лучше и безопаснее, находилось у конструкторов буквально перед глазами. *Велосипеды производились на конвейере, который приводился в движение цепной*

передачей. В конце концов кто-то сумел заметить очевидную взаимосвязь и задал себе вопрос: «А почему бы не использовать цепь для передачи усилия на заднее колесо?» Уже через несколько лет эта более совершенная модель полностью заменила на рынке старые. Мораль: ничто так не ускользает от нашего внимания, как само собой разумеющиеся вещи.

Выдающийся исследователь Скотт Лав писал: «Только самой глупой мышью может прийти в голову спрятаться в ухе у кошки, но только самая умная кошка додумается поискать ее там».



Самая лучшая (и тоже довольно явная) стратегия по поиску очевидной информации состоит в том, чтобы взглянуть на проблему или ситуацию со стороны и задать себе вопрос: «Что в ней самое очевидное? Какие явные ресурсы находятся прямо у меня перед глазами?» Еще один способ заключается в том, чтобы детально разъяснить эту проблему или ситуацию человеку, который о ней совершенно ничего не знает. Это позволит обнаружить очевидные аспекты. (Если вы чересчур стеснительны, то попробуйте объяснить проблему воображаемому собеседнику.)



Есть еще одна вещь, которую необходимо помнить, занимаясь поиском очевидного, о чем повествует приведенный ниже анекдот.

Однажды Шерлок Холмс и доктор Ватсон отправились в поход. На ночь они разбили палатку под открытым небом и легли спать.

Посреди ночи Холмс разбудил Ватсона и воскликнул:

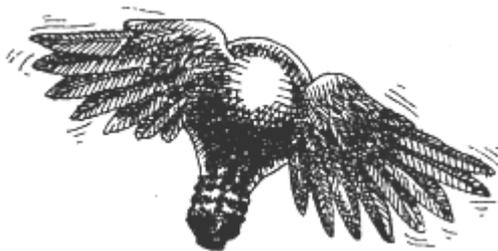
— Ватсон, посмотрите вверх и скажите, какие выводы из увиденного можно сделать с помощью дедукции.

Ватсон открыл глаза и сказал:

— Я вижу бесчисленные миллиарды звезд. Вполне вероятно, что некоторые из них имеют планетарные системы. Более того, можно сделать вывод, что на некоторых планетах есть кислород и, вполне возможно, там могла зародиться жизнь. Я прав?

— Вы идиот, Ватсон, — ответил Холмс. — Кто-то украл у нас палатку!

Смысл анекдота заключается в том, что иногда очевидность проявляется не в том, что находится у нас под носом, а в том, что *отсутствует*. Поэтому необходимо всегда обращать внимание на то, что со всей очевидностью должно присутствовать или происходить, но почему-то не присутствует и не происходит¹¹.



Резюме

Специализация стала нормой жизни. Чтобы успешно действовать в современном мире, необходимо сузить круг интересов. Однако в процессе рождения новых идей такой подход к информации может существенно ограничить ваши возможности. Он не только не позволяет втиснуть проблему в узкие рамки вашей специализации, но и затрудняет поиск идей в смежных сферах деятельности.

Совет. Развивайте в себе дух первооткрывателя, который позволяет отыскивать новые идеи в любом месте, где бы вы ни оказались. Комик Боб Уайдер хорошо выразил эту мысль: «Отправиться на поиски модного фасона в бутик или за историческими сведениями в музей может каждый. Творческая личность ищет историю в хозяйственном магазине, а моду — в аэропорту».

Совет. Не загружайте себя работой до такой степени, что у вас не остается времени на открытия. Примерно раз в месяц давайте себе свободный день или освобождайте вторую половину дня раз в несколько недель. Когда в последний раз вы бывали на мусорной свалке? А на спортивных соревнованиях или в телестудии? Каждый день и каждую неделю выкраивайте в своем рабочем расписании время на открытия.

Совет. Будьте готовы к неожиданностям. Если вы обнаружили что-то anomальное или необычное, используйте это как промежуточную ступеньку для поиска неожиданной идеи.

Совет. Учитесь видеть очевидное. Отправляясь на поиски идей, информации или ресурсов, не упускайте из виду то, что находится прямо перед вами.

¹¹ Эта же мысль подчеркивается в часто цитируемом рассказе о Шерлоке Холмсе «Серебряный», где речь идет о пропаже породистой скаковой лошади. В ходе расследования один из детективов спрашивает Холмса:

— Есть ли еще какие-то моменты, на которые вы посоветовали бы мне обратить внимание?

— На странное поведение собаки в ночь преступления, — ответил Холмс.

— Но собака вела себя как обычно.

— Вот это-то и странно.

Для великого сыщика порой самыми важными обстоятельствами были те, которые не происходили. В данном случае отсутствие лая собаки свидетельствовало о том, что вор был кем-то из своих, а это позволило сузить круг подозреваемых.

7. Не строй из себя шута



Будьте как все

Вылезший гвоздь забивают.

Японская пословица

Сцена No 1. Человек заходит в приемную врача, озирается по сторонам и с изумлением замечает, что все люди пьют кофе, читают журналы, беседуют, но при этом на них надето только нижнее белье. Поначалу это его шокирует, но затем он приходит к выводу, что они, видимо, знают что-то такое, что неизвестно ему. Через двадцать секунд он *тоже снимает одежду* и остается в нижнем белье.

Сцена No 2. Женщина терпеливо ждет лифта. Через некоторое время дверь кабины открывается, и она замечает, что все в лифте стоят спиной к ней и лицом к задней стенке. Поэтому женщина, войдя в лифт, *тоже становится лицом к задней стенке*.

Эти сцены позаимствованы из серии телевизионных передач Аллена Фанта «Скрытая камера» в 1960-е годы. Они подтверждают то, что уже давно обнаружено психологами: *чтобы чувствовать себя комфортно, надо вести себя как все*.

Каждый из нас подвергается давлению со стороны общества. Проанализируйте собственное поведение, и вы увидите, как часто нам приходится подстраиваться под поведение окружающих в самых различных ситуациях. Представьте себе, что вы едете по автостраде и замечаете, что все водители вокруг выдерживают скорость 15 километров в час. Что произойдет? Вряд ли вы станете выделяться из общего ряда, оказавшись в таком транспортном потоке. А теперь представьте, что вы пешеход и стоите на оживленном перекрестке крупного города. Рядом с вами стоят еще десять человек. На светофоре горит красный свет, но никаких машин поблизости нет. Затем один из пешеходов, не обращая внимания на светофор, все же переходит дорогу. Следом за ним идет еще один и еще... Через несколько секунд все собравшиеся пересекают улицу на красный свет. И вы в том числе, потому что, оставшись один на тротуаре, вы будете выглядеть как дурак.

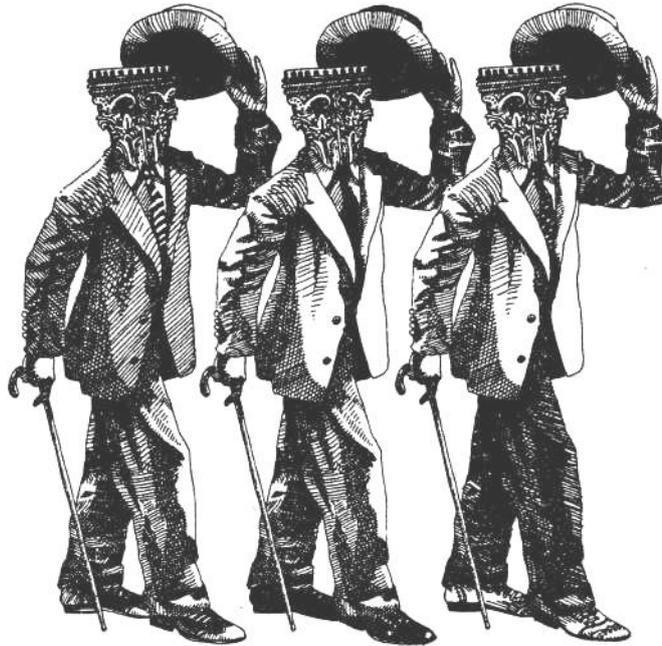
А теперь предположим, что вы стоите в очереди в магазине. Все стоят молча, глядя прямо перед собой. А что будете делать вы? Рассказывать им свою теорию о тройственной природе души? Интересоваться, какой у них самый любимый цвет? Начнете кукарекать? Нет, вы тоже будете стоять молча и смотреть перед собой, как и все остальные в очереди. Кому же охота выглядеть дураком?

Преимущества конформизма

Конформизм служит практическим целям. Во-первых, живя в обществе, вы должны сотрудничать с остальными его членами. Если бы не было конформизма, то дорожное движение пришло бы в состояние хаоса и остановилось, производственные планы не выполнялись бы и все общество со временем развалилось бы. За привилегии, которые дает нам жизнь в обществе, приходится расплачиваться частицей своей индивидуальности. Существуют сотни, если не тысячи, обычаев, которые мы обязаны соблюдать, чтобы наше поведение не отличалось от поведения окружающих. Это касается и произношения слов, чтобы обеспечить общение с другими людьми, и езды по определенному участку дороги, чтобы не создавать помех в движении. Если вы не придерживаетесь общепринятых правил, то не только ставите палки в колеса общественного механизма, но и сами выглядите достаточно глупо.

Во-вторых, как мы поступаем, оказавшись в незнакомой или непривычной ситуации? Мы смотрим, как ведут себя остальные. Предположим, вы оказались в прачечной самообслуживания, но не знаете, как обращаться со стиральной машиной. Как вы поступите? Скорее всего, понаблюдаете за действиями соседа и будете делать то же самое. Однажды мне пришлось наблюдать, как мой четырехлетний сын смотрит по телевизору кинофильм «Три куклы». Большую часть времени он сидел молча, пытаясь разобраться в сюжете. На следующий день он смотрел тот же самый фильм вместе со своей семилетней сестрой, но уже

смеялся в тех же самых местах, что и она. Вот так развивается и совершенствуется чувство юмора.



Из всех примеров конформизма мне больше всего нравится история про святого Августина. Будучи еще молодым священником в Милане, он пришел к епископу Амвросию за советом. Августину надо было съездить на выходные в Рим. Но вся проблема была в том, что в Риме выходным днем по обычаю считалось воскресенье, а в Милане — суббота. Августин был в замешательстве, какой же день считать «правильным». Амвросий быстро решил его проблему, сказав:

«Будучи в Риме, поступай как римляне».

Групповое мышление

Однако новые идеи в обстановке конформизма не рождаются. Как только люди собираются вместе, тут же появляется опасность возникновения группового мышления. Этот феномен заключается в том, что каждый член группы больше заинтересован в одобрении со стороны окружающих, чем в попытке найти творческое решение проблемы.

Альфред Слоун, легендарный руководитель компании «General Motors», хорошо понимал опасность группового мышления. Как-то в конце 1930-х годов он вел заседание правления, где было выдвинуто предложение, с энтузиазмом встреченное всеми присутствовавшими. Отовсюду слышались восклицания: «Мы заработаем на этом кучу денег», «Давайте сразу же внедрять». После обсуждения Слоун поставил это предложение на голосование. Все члены правления один за другим проголосовали «за». Когда очередь дошла до Слоуна, он сказал: «Я тоже за это предложение, следовательно, у нас полное единодушие. Поэтому я переношу принятие окончательного решения на следующий месяц. Мне не нравится ход наших мыслей. Мы рассматриваем идею слишком односторонне. *Когда все думают одинаково, это значит, что никто всерьез не думает.* Я хочу, чтобы вы за месяц как следует изучили это предложение со всех точек зрения».

Спустя тридцать дней предложение было вновь поставлено на голосование. Но на этот раз оно было отвергнуто. Члены правления нашли в себе силы вырваться из пут группового мышления¹².

¹² Подобный «стадный» менталитет встречается во всех сферах жизни: в моде, музыке, политике и, разумеется, инвестициях. Помню, как несколько лет назад я навестил своего двоюродного брата, у которого была ферма в Северной Дакоте. Он показал мне только что построенный свиноводческий ферма для откорма поросят. Выглядел он очень красиво. Я спросил, доволен ли он, и услышал в ответ: «Все было бы хорошо, но инспектор из отдела строительства сказал мне, что в нашей округе повсюду строятся такие свиноводческие фермы. Значит, через полтора года начнется перепроизводство свинины и ее стоимость упадет». Естественно, через восемнадцать месяцев, как и ожидалось, цены на свинину рухнули.

Посоветуйтесь с шутом

Каждый, кому приходится принимать решения (а мы все принадлежим к их числу), сталкивается с проблемой противодействия конформизму и групповому мышлению. А почему бы не поступить так же, как делали многие правители еще с момента зарождения цивилизации? У них был способ, позволявший стимулировать воображение и находить лучшее решение:

Спроси мнение шута.

Глядя на пестрое одеяние шута и его колпак с ослиными ушами, можно легко принять его за простака или идиота. Но не поддавайтесь первому впечатлению! Классический шут — это вовсе не дурак. Чтобы играть эту роль, требовались ум, воображение, хитрость и богатый опыт. Хороший шут должен быть *актером и поэтом, философом и психологом* в одном лице.

С шутами советовались египетские фараоны и вавилонские цари. К их мнению прислушивались римские императоры и греческие тираны. С ними считались вожди индейских племен пуэбло, зуни и хопи. Они играли важную роль при дворе китайских императоров. Услугами шутов широко пользовались европейские правители в средние века и эпоху Ренессанса. За свое умение открывать людям глаза на многие вещи шуты ценились не меньше жрецов, знахарей и шаманов.

Чем же занимался шут? Попросту говоря, в его функции входило дать «подзатыльник» королю (фараону, императору, любому правителю), чтобы сломать привычную модель мышления. Советники короля зачастую соглашались с мнением царствующей особы и говорили только то, что ему приятно было слышать. Королю было понятно, что это не самый лучший способ принятия решений. Поэтому он давал шуту право пародировать и высмеивать любое обсуждаемое предложение, чтобы расшатать устоявшуюся систему воззрений. Непредубежденные шутки и диковинные высказывания шута позволяли поновому взглянуть на проблему и зачастую заставляли правителя менять свою точку зрения. Слушая шута, король мог перепроверять свои умозаключения. Это заставляло его прибегать к творчеству и позволяло защититься от группового мышления.

Шут живет в мире, где все делается вопреки общепринятым правилам. Ему чужды чувства, мысли и поступки обычных людей. Он гипертрофирует банальности, опускает с небес на землю возвышенные чувства и пародирует традиционное восприятие ситуации. Приведу несколько характерных образцов поведения шута.

Он ставит сложившиеся стереотипы с ног на голову. К примеру, может спросить: «Если всадник сидит в седле лицом к хвосту лошади, то почему мы считаем, что это он задом наперед, а не лошадь?»

Он не признает авторитетов. Может загадать такую загадку: «Что богач прячет в карман, а бедняк выбрасывает?» И сам же ответит: «Сопли». Тем самым он заставляет слушателей усомниться в непогрешимости устоявшихся повседневных обычаев и ритуалов.

Он может отрицать само существование проблемы, по-другому взглянув на ситуацию. Большинство людей считают, что рецессия вредна для экономики. Но у шута другой взгляд на эту ситуацию: «Рецессия полезна. Она заставляет людей более эффективно трудиться. Люди всегда работают усерднее, когда не уверены в своем будущем. Кроме того, многие компании чрезмерно обросли жирком. Рецессия заставит их активнее двигаться и сбрасывать лишний вес».

Он высказывает абсурдные вещи. Потеряв однажды своего осла, шут встал на колени и начал возносить благодарственную молитву Богу. Проходивший мимо человек спросил: «У тебя осел сбежал. За что же ты благодаришь Бога?» «За то, что он все видит и сочувствует мне, — ответил шут. — А так-то я, конечно, тоже переживаю».

Он видит вещи, которых не замечают другие. Например, его может заинтересовать вопрос: «Почему люди наливают в кофе сливки? Не проще ли было бы наливать кофе в сливки? Во всяком случае, их не пришлось бы тогда размешивать».

Он мыслит метафорами. В ходе выполнения теста на определение уровня интеллектуальности шуту задали вопрос: «Какое из утверждений является верным: а) птицы едят семена или б) семена едят птиц?» Он ответил, что верны оба варианта, потому что мертвые птицы, разлагаясь в почве, служат удобрением для семян.

Он переносит правила, используемые в одной сфере, на другую. Например, он может пойти на футбольный матч и вообразить, что находится в церкви. В этом случае обнимающиеся на поле игроки представляются ему молящимися. Продавцов, разносящих по трибунам напитки и продукты, он примет за сборщиков пожертвований, а увидев, как болельщики боготворят какого-то игрока, решит, что наступило второе пришествие.

Он может быть загадочным. Так, например, он может сказать, что видеть лучше всего ушами. Поначалу такое высказывание вам покажется абсурдным, но если немного подумать, то вы, пожалуй, согласитесь, что во время слушания стихов у вас перед глазами появляется больше зрительных образов, чем при просмотре кинофильма по телевизору.

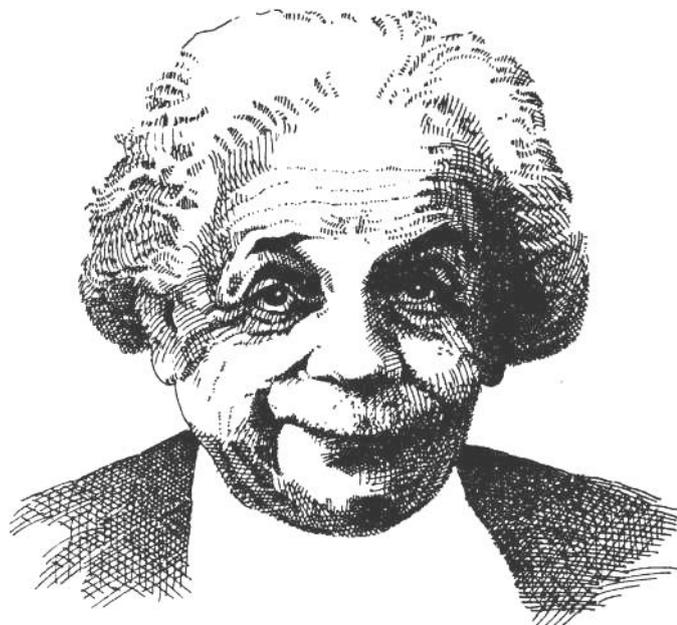
Великий датский физик Нильс Бор понимал, что образ мышления шута чрезвычайно важен в процессе поиска революционных идей. Во время одного «мозгового штурма» он сказал коллеге:

**«Мы все знаем, что это бредовая идея.
Вопрос лишь в том, достаточно ли она бредовая.»**

Огромное преимущество причудливых мыслей и высказываний шута состоит в том, что они стимулируют наше мышление. Они оказывают такое же воздействие, как ведро холодной воды, выводящее нас из состояния дремоты.

Идеи шута могут нам не нравиться. Некоторые из них способны даже раздражать своей глупостью или бессмысленностью. Но они заставляют нас хотя бы на короткое время взглянуть на ситуацию по-другому и отказаться от господствующих стереотипов. Подход шута к жизни действует нам на нервы, но одновременно показывает, что может существовать второй правильный ответ и имеет смысл поискать его, не ограничиваясь только теми мыслями, которые первыми пришли в голову. В замечаниях шута порой таится больше смысла, чем в высказываниях мудреца. В наше время, когда все вокруг меняется слишком быстро, вряд ли кто-то может с уверенностью отличить истину от глупости. Альберт Эйнштейн однажды сказал:

«Меня иногда мучает вопрос: кто сумасшедший — я или все остальные?»



Напяльте шутовской колпак

*Если кто из вас думает быть мудрым в веке сем,
тот будь безумным, чтоб быть мудрым.*

1-е послание к Коринфянам 3:18

А как быть, если рядом нет шута, который мог бы вам помочь? Позвольте себе самому немного побыть шутком. Вы ведь умный человек? У вас есть чувство юмора, не правда ли? Ну так напяльте на себя колпак шута и загляните в его мешок с фокусами. И увидите, что ваши суждения станут более ясными, а разум — открытым. Не беспокойтесь, что окружающие с упреком скажут вам: «Не строй из себя шута». В конце концов, вы же знаете, что делаете это с благой целью.

Взгляните на проблему, стоящую перед вами, и скажите себе: «Она совсем не такая, как думают о ней другие». А затем дайте собственную интерпретацию происходящему. Усомнитесь, что такая проблема вообще существует. Подвергните отрицанию то, что другие считают само собой разумеющимся. Посмейтесь над своими прежними стереотипами. Подготовьтесь к неожиданностям. Задайте себе глупые вопросы, которые до этого никому не приходили в голову. Сделайте все возможное, чтобы расшатать привычный подход к вещам, и вы увидите, что от этого повышаются ваши творческие способности.

Вспомните ситуации, когда вы надевали шутовской колпак. Что при этом происходило? Не появлялись ли у вас новые идеи? Не чувствовали ли вы прилива творческих сил? Не испытывали ли радости от работы? Я уверен, что на эти вопросы вы сможете ответить только положительно. По собственному опыту знаю, что период самого плодотворного мышления наступает тогда, когда я позволяю себе немного подурачиться.

Приведу несколько любимых способов, которыми пользуются шуты.

Посмейтесь

Если тебе в голову пришла мысль, посмейся над ней.

Лао-цзы, философ

Шут считает, что если вы в состоянии над чем-то смеяться, будь то проблема, проект, рецепт приготовления цыплят, конструкция самолета или ваши отношения с другим человеком, то сможете взглянуть на это свежим взглядом. Смех настраивает на добродушный лад. Согласитесь, что вам приятнее говорить с человеком, который только что рассказал анекдот, чем с угрюмым и мрачным типом. Кого из ораторов вы слушаете с большим

удовольствием: того, кто сухо и по-деловому излагает суть вопроса, или того, кто сопровождает свою речь юмористическими отступлениями?

Юмор не только раскрепощает вас, но и стимулирует воображение. Это было подтверждено экспериментально. Обычно такие тесты проводятся следующим образом: участников делят на две группы. Перед началом теста одна из них в течение получаса сидит в тишине, а другая в это время слушает шутки комиков.

Вопрос: Какова глубина океана?

Ответ: Камнем добросить можно.

Вопрос: Что общего между Джорджем Бушем и Винни-Пухом?

Ответ: У обоих фамилия состоит из трех букв, вторая из которых «у».

Вопрос: Что получится, если скрестить крестного отца мафии с прокурором?

Ответ: Предложение, которое невозможно понять.

Затем обе группы проходят тест на определение уровня развития творческих способностей. Обычно группа, слушавшая шутки, показывает намного более высокие результаты. Юмор раскрепощает их мышление и создает подходящую обстановку для творчества.

Почему так происходит? Во-первых, юмор заставляет напрячь мозги. Ведь выражение «камнем добросить можно» обычно употребляется по отношению к короткой дистанции. Но если бросить камень в воду, он будет падать вниз до тех пор, пока не достигнет дна, даже если глубина в этом месте составляет более трех тысяч метров. Это заставляет задуматься над истинным смыслом метафоры. В результате оказываются сломанными некоторые стереотипы. Человек начинает думать несколько иначе, чем раньше. Ведь если такой «бросок» камнем может означать расстояние в три километра, то что может помешать человеку использовать сломанную электрическую лампочку как *нож*, пылесос как *музыкальный инструмент*, улиток как *пищу*, картофелину как *радиоантенну*, а пачку питьевой соды как *дезодорант для холодильника*?

Во-вторых, юмор позволяет смотреть на вещи менее серьезно. В шутке с крестным отцом и прокурором оба персонажа воспринимаются как комические, потому что крестный отец в ней никому не угрожает, а прокурор никого не может подвести под уголовную статью. А если вы способны посмеяться над ними, то повышается вероятность того, что вы сможете разрушить привычные стереотипы и посмотреть на любую проблему под иным углом зрения.

В-третьих, юмор заставляет сопоставлять идеи и понятия, которые в обычных условиях никак не связаны друг с другом. Лишь немногие люди в состоянии обнаружить хоть какое-то сходство между Джорджем Бушем и Винни-Пухом. Один из них президент США, а второй — забавный медвежонок, созданный в XIX веке воображением английского писателя А. Милна. Однако ради юмора эта пара в анекдоте объединяется. В мире, где Джордж Буш и Винни-Пух имеют что-то общее, ничто не может помешать человеку найти сходство между телевизором и средством от комаров, солнечными очками и проповедью, автомобильной пробкой и книжной закладкой. Если как следует подумать, то общие черты у них обязательно найдутся.

Именно установление новых взаимосвязей и лежит в основе творческого процесса¹³.

¹³ Изобретатели соединяют разнородные элементы, чтобы получить новый продукт. Гутенберг объединил винный пресс и станок для чеканки монет, изобрел сменные литеры и печатный станок.

Предприниматели объединяют ресурсы различных отраслей, чтобы основать новый бизнес. Джозеф Пулицер объединил рекламу и высокоскоростные типографские станки, чтобы создать газету рекламных объявлений.

Инженеры смешивают различные материалы для получения новых. Древнегреческие металлурги соединили мягкую медь с еще более мягким оловом, и в результате получилась твердая бронза.

Ученые объединяют различные концепции, чтобы создать новую теорию. Дж. Холдейн (вместе с соавторами) объединил теорию генетических мутаций Грегора Менделя и теорию естественного отбора Чарлза Дарвина, чтобы на их основе создать стандартную модель эволюции.

Поэты соединяют вместе необычные метафоры, чтобы родить новый образ. Лучано Крешенцо написал: «Все мы ангелы с одним крылом. Мы можем летать, только крепко обняв друг друга».

Философ Гераклит еще две с половиной тысячи лет назад писал:

**«Совмещаая, казалось бы, несовместимое,
можно создать дивную гармонию».**

Я не собираюсь писать научный трактат, посвященный анализу юмора (творения такого рода относятся к числу самых скучных в мире). Мне хотелось бы подчеркнуть только одно: *существует тесная связь между юмором и открытием*. Если вы используете тот же тип мышления, что и в юморе (ломаете стереотипы, помещаете идеи в совершенно иной контекст, добиваетесь двусмысленности и неопределенности, комбинируете различные понятия, задаете необычные вопросы «а что, если...?», нарушаете правила), и применяете все эти приемы к решению проблемы, то у вас появляется шанс отыскать к ней свежий подход.

Возможно, юмор не решит вашу проблему, но он приведет вас в состояние, когда сделать это будет легче. Из собственного опыта проведения семинаров по вопросам творчества я знаю, что юмор творит чудеса, вызывая поток идей. Если в самом начале семинара мне удастся настроить слушателей на юмористический лад при решении проблем, то они дают более интересные ответы, которые заставляют думать. Более того, они начинают непредубежденно относиться и к последующим, более серьезным задачам. И напротив, если на ранних стадиях работы не присутствовал юмор, то слушатели сидят на занятиях с видом строгого судьи.

Вот вам мой совет:

**Встряхнитесь. Настройтесь на несерьезный
лад и задумайтесь, что смешного можно найти
в деле, которым вы занимаетесь.**

Юмор представляет собой мощное средство для решения даже самых сложных проблем. Нильс Бор однажды сказал: «Некоторые вещи настолько серьезны, что над ними стоит посмеяться». Однако бывают люди, которые настолько влюбляются в свои идеи, что готовы возвести их на пьедестал. Трудно проявлять творчество, когда вас связывают с идеей слишком личные отношения. Поэтому дистанцируйтесь от нее, раскрепостите свой ум и вспомните кредо Лароффа:

**«Надо проявлять серьезность не вообще,
а только по отношению к важным вещам.**

**У обезьяны постоянно серьезное
выражение лица, которое сделало бы честь
любому великому ученому.**

**Однако она серьезна лишь потому,
что ей хочется почесаться».**

Одно из заданий, которые я частенько даю на своих семинарах с целью раскрепостить мышление слушателей, заключается в том, чтобы составить короткие и смешные рекламные лозунги для своих компаний и их продукции. Ниже вы найдете некоторые из моих любимых примеров (названия компаний я не привожу, потому что у их адвокатов отсутствует чувство юмора).

Составители юмористических кроссвордов объединяют в одном слове два разнородных понятия, например: «Похититель ценных пород собак» (ответ: «договор»).

Криминалисты соединяют между собой различные улики, чтобы вынести обвинение. Так, Шерлок Холмс в «Собаке Баскервильей» связывает вместе похищенную лодку, старинный портрет и надушенный лист бумаги, чтобы вычислить убийцу баронета.

Художники соединяют в своем творчестве черты природы и достижения техники, чтобы найти новые выразительные возможности. Архитектор Франк Гери объединил структуру рыбьей чешуи и современные авиационные технологии резки металла, чтобы создать титановую облицовку музея Гуггенхайма в испанском городе Бильбао.



«Мы всегда рядом с вами, если только вы не захотите получить кредит».

Международный банк

«У нас приветствуется любая инновация при условии, что она была кем-то опробована раньше».

Крупная компания, специализирующаяся на упаковке

«Наша компания — это место, где встречаются творческие люди... и встречаются... и встречаются...»

Крупная компания по производству компьютеров

«Мы занимаем лидирующие позиции в области технологий независимо от того, нужно ли это клиенту».

Еще одна крупная компьютерная компания

«Мы высокого мнения о себе, и никто не сможет нас переубедить».

Очень крупная компания, разрабатывающая программное обеспечение

«Мы уповаем на репетиторов».

Частный университет

«Наша компания — это клей, который склеит все ваши проблемы».

Компьютерный сетевой провайдер

«Вы замечательно проведете у нас время, если вам повезет».

Казино в Лас-Вегасе

«Каждый ваш звонок для нас очень ценен».

Телефонная компания

«Дозвонитесь до нас, и мы тут же выделим вам свободную линию».

Еще одна телефонная компания

«Наша работа — до лампочки».

Электрическая компания

«Мы не только умнее, чем вы, но еще и моложе».

Крупная консалтинговая компания в области менеджмента

«У нас есть продукция для каждой дырки в вашем теле».

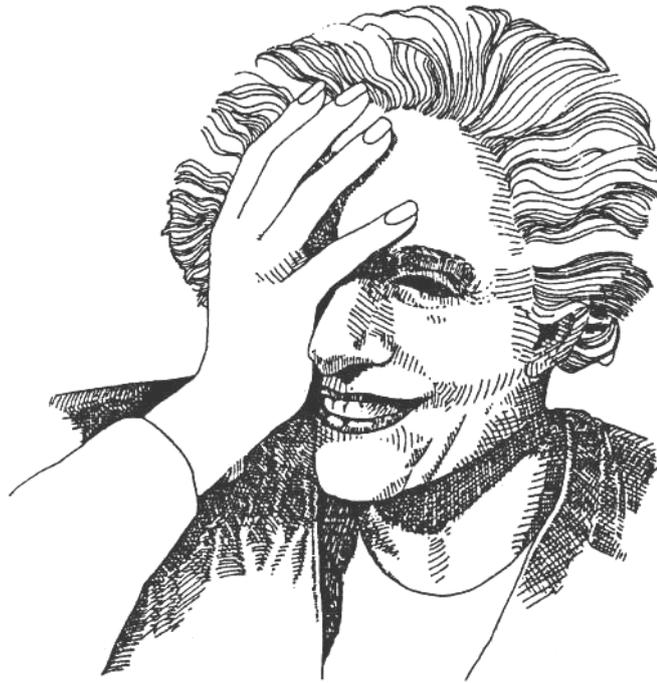
Фабрика бумажных изделий

«Квалифицированный персонал, прекрасное медицинское оборудование, и да поможет вам Бог».

Компания медицинского страхования

«Забота о пассажирах — наш главный приоритет. Оставьте свою жалобу на автоответчике после звукового сигнала».

Крупная авиакомпания



Взгляните с обратной стороны

*Вы можете увидеть хорошие идеи у себя за спиной,
если пристальнее будете смотреть вперед.*

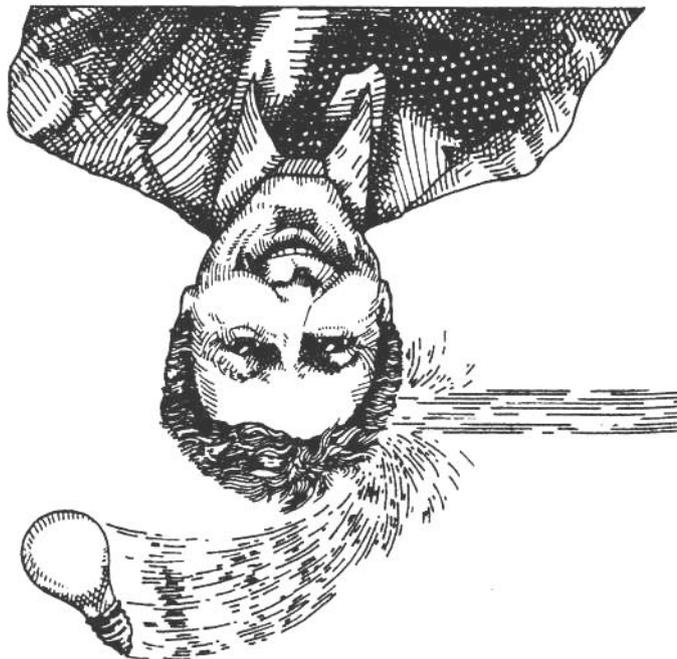
Эндрю Мерсер, изобретатель

В конце 1950-х годов в Сиэтле происходили загадочные события. На лобовых стеклах своих машин люди стали замечать маленькие щербинки. Чем больше их находили, тем больший размах приобретала массовая истерия. Для объяснения этого явления было выдвинуто две теории. Согласно одной из них, ядерные испытания в СССР загрязнили атмосферу, и это стало причиной выпадения осадков, разъедавших стекла. В соответствии со второй версией покрытие новых дорог, только что построенных в городе, вступало в реакцию с дождем и также образовывало едкие вещества, брызги от которых попадали на лобовые стекла. Видя, что события приобретают все более серьезный оборот, федеральное правительство направило в Сиэтл группу экспертов, чтобы они разобрались с этой загадкой. В результате было установлено, что никакого разъедания стекла и в помине не было. Рост сообщений о подобных случаях объяснялся только тем, что все больше людей начали внимательно рассматривать стекла своих машин. При этом большинство смотрело на стекла не изнутри машины, как обычно, а снаружи, да к тому же через лупу. В результате они и обнаруживали щербинки, неизбежно возникающие вследствие естественного износа. Так что «эпидемия» была вызвана не какими-то внешними факторами, а тем, что люди просто посмотрели на вещи с другой стороны. Они по-другому взглянули на свои лобовые стекла и обнаружили то, что было там всегда, но они этого просто не замечали.

Эта история демонстрирует нам, что может произойти, если изменить перспективу. С

точки зрения шута, если думать и поступать не так, как привык в повседневной жизни, это позволит увидеть вещи, которые обычно не замечаешь. Например, если все стоят и глазют на великолепный закат, то почему бы не повернуться в обратную сторону и не посмотреть на чудесный синий и фиолетовый свет над противоположной стороной горизонта?

Что вы замечаете, глядя на чашку кофе? Ее цвет? Материал, из которого она сделана? Ее дизайн? Попробуйте изменить угол зрения и заглянуть внутрь. В конце концов, именно там кроется ее функциональная ценность.



О чем вы думаете, глядя на только что подстриженный газон? Что он красиво и аккуратно выглядит? Что от него пахнет свежескошенной травой? А что, если взглянуть на него по-другому и обратить внимание именно на скошенную траву? Что с ней делать дальше? Как ее использовать? Заложить в компостную яму? Засушить? Набить матрац?

Изменение перспективы — хороший способ для открытия потока мышления. Вот пример того, как работает эта стратегия. Карл Джерасси, который в 1950-е годы был одним из первых разработчиков гормональных противозачаточных средств, сейчас является главой компании, производящей пестициды. Его очень беспокоит влияние, которое отдельные виды вредных насекомых оказывают на здоровье людей и экономику. В то же время как ученый он испытывает беспокойство по поводу негативных побочных последствий применения пестицидов. Джерасси не раз задавал себе вопрос: «Как можно уничтожить вредных насекомых, не нанося ущерба окружающей среде?» Повертев эту проблему и рассмотрев ее со всех сторон, он решил сосредоточить свои усилия не на *смерти*, а на *рождении*: «А что, если не убивать насекомых, а *предотвратить их появление на свет*? Можно обработать их специальным гормональным препаратом, который не даст сформироваться их половым органам, поэтому они не смогут размножаться». И этот план сработал.

Когда человек делает нечто совершенно противоположное тому, чего от него ожидают, это может дать положительный эффект, например в спорте, бизнесе, военных действиях, любви и т. д. В большинстве случаев мы делаем определенные предположения, как поведет себя другая сторона. В американском футболе, например, если защитники видят, что противник намерен провести комбинацию «три-один», то они обычно оттягиваются назад и выстраиваются в линию. В сфере торговли вы можете смело держать пари, что в период между Днем Благодарения и Рождеством магазины будут проводить множество рекламных акций. В политике большинство кандидатов предпочитают в последнюю минуту перед выборами провести пресс-конференцию. Во всех этих случаях налицо устоявшаяся тенденция. Если вы сделаете нечто противоположное тому, чего ожидают люди, то у вас появляется хороший шанс застать их врасплох и успешно достичь своей цели.

Психиатр Пол Вацлавик рассказал поразительную историю о том, какой эффект могут

произвести неожиданные поступки. В 1334 году герцогиня Тирольская осадила крепость Хохостервиц в Австрии. Она знала, что осада продлится долго, потому что крепость была расположена на высокой горе. Время шло, и защитников крепости все больше охватывало отчаяние. У них оставалось всего несколько мешков зерна. Но и в стане герцогини ситуация тоже осложнилась. Войска начали проявлять недовольство, так как конца осаде не было видно.

И тогда комендант крепости предложил план, который показался всем чистым сумасшествием. Он приказал убить последнего быка, набить его брюхо зерном и скинуть через крепостную стену прямо в лагерь противника. Герцогиня истолковала этот презрительный жест так, что в крепости запасено намного больше продовольствия, чем она рассчитывала, и ее защитники могут себе позволить даже разбрасываться им. Сделав совсем не то, чего ожидала герцогиня, комендант заставил ее поверить, что осада бесполезна. Герцогиня сняла осаду и увела войска от крепости.



Попробуйте переключиться на другую цель и пойти в противоположном направлении. Предположим, вы учитель, который ставит перед собой вопрос: «Как уменьшить интенсивность своей работы?» Это может означать, что вашим ученикам придется взять на себя больше ответственности за учебу и развивать навыки самообучения.

Или допустим, что вы баскетбольный тренер, который ставит перед собой цель нарушить синхронность действий команды. Для этого надо принять ряд мер, которые выбьют игроков из привычной колеи и нарушат их согласованность. Такие вещи тоже надо тренировать, потому что подобные ситуации могут встретиться в матче и с ними надо уметь справляться.

Изменение перспективы отлично оттачивает мышление. Попробуйте выразить несогласие с теми людьми, идеями, принципами и убеждениями, с которыми вы обычно всегда соглашались. Вы обнаружите, что в противоположной точке зрения тоже, возможно, не меньше смысла. Если рядом с вами нет человека, с которым можно было бы не согласиться, то почему бы не возразить самому себе? Сыграйте роль шута и попробуйте опровергнуть общеизвестные пословицы.

«Если уж что-то делать, так делать хорошо». Если уж что-то делать, то можно позволить себе сделать это и плохо. В противном случае вы никогда не решитесь попробовать себя в новом деле. Ведь если вы решили все делать только хорошо, то это не позволит вам заняться чем-то новым для себя.

«Лучше синица в руках, чем журавль в небе». Журавль в небе — это тоже неплохо. В конце концов, каждому нужна какая-то мечта. Если бы не образ журавля в небе, то никто никогда не пошел бы на риск.

«Где тонко, там и рвется». Слабое звено — это замечательно! Кстати, во многих системах такое слабое звено проектируется специально, и называется оно «предохранитель». Когда система испытывает перегрузку, предохранитель перегорает и спасает от разрушения всю систему. В конце концов, что вы предпочитаете сломать: устройство стоимостью 50 тысяч долларов или маленькую деталь, которая стоит 5 центов?

Задание. Возьмите свою любимую поговорку, поговорку или житейскую мудрость и постарайтесь опровергнуть ее. Потренируйтесь, например, на следующих поговорках:

Делу время, а потехе час.

Нет худа без добра.

Не говори «гоп», пока не перепрыгнешь.

Не клади все яйца в одну корзину.

Как постелешь, так и поспишь.

Терпи, казак, атаманом будешь. Поспешись — людей насмешись.

Хорошо смеется тот, кто смеется последним. Любопытной Варваре нос оторвали.

С лица воду не пить.

Горбатого могила исправит.

Терпение и труд все перетрут.

Умение взглянуть на вещи с другой стороны — это хороший способ обнаружить в них нечто комическое. Вот, например, что случилось бы с точки зрения шута, если бы мы прожили жизнь задом наперед.

Жизнь — нелегкая штука. Она занимает все ваше время, от нее не избавишься даже по выходным. И чем же она вас вознаграждает под конец? Смертью. Хорошо бы прожить жизнь наоборот. Сначала вы умираете, поэтому можете считать, что с этой неприятностью уже покончено. Затем двадцать лет живете в доме престарелых, откуда вас в конце концов выгоняют, потому что вы слишком молоды для этого заведения. Затем вы получаете в подарок от руководства фирмы золотые часы в связи с уходом на пенсию и отправляетесь на работу. Вы работаете в течение сорока лет, пока достаточно не помолодеете.

Потом вы идете в колледж и веселитесь на студенческих вечеринках до тех пор, пока не созреете для средней школы. Оттуда вы переходите в начальную школу, играете, резвитесь и не несете никакой ответственности. А затем вы становитесь грудным ребенком, забираетесь в утробу матери и проводите там девять месяцев, которые заканчиваются великолепным оргазмом.

Шуты и правила

Наконец, шут любит издеваться над правилами. На своих семинарах я даю участникам возможность делать то же самое. Мы играем в игру под названием «Дураки и правила». Играть в нее очень легко. Вы берете свою самую священную корову и приносите ее в жертву на алтарь дурачества. В определенном смысле в шутовских сентенциях порой больше смысла, чем в правилах. Приведу некоторые примеры:

Правило. Всегда вежливо отвечайте на телефонные звонки.

Шут: «Вы это серьезно? Бывают такие надоедливые собеседники, что на разговоры с ними уходит масса ценного времени. Кроме того, они создают много хлопот отделу по связям с общественностью. Вдобавок ко всему, если сотрудники не имеют возможности наругать собеседнику по телефону, то не смогут дать выход своему стрессу, а это приведет к ухудшению морального климата на работе».

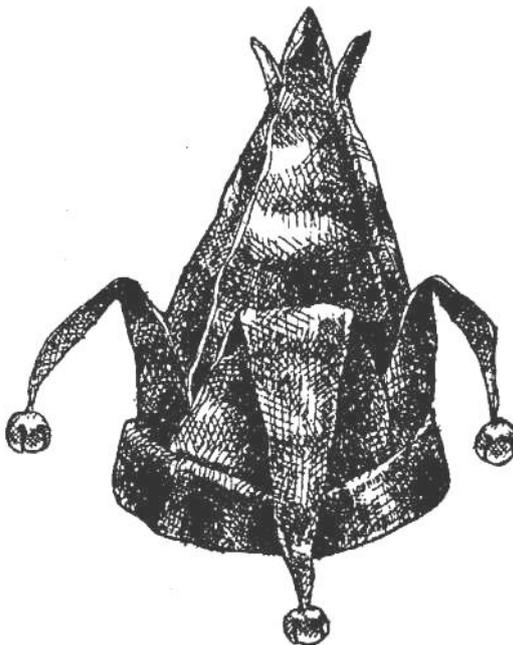
Правило. Любой сотрудник нашей компании в работе должен стремиться к совершенству.

Шут: «А не лучше ли было бы стремиться к посредственности? Вы только задумайтесь, какие при этом открываются перспективы! Мы тратили бы меньше времени на

конструкторские разработки, сэкономили бы на обучении персонала и избавились бы от должников. Кроме того, наши конструкторы не боялись бы опробовать новые идеи — ведь нам, в конце концов, уже нечего терять. В прошлом нашу продукцию покупали из-за ее высоких технических качеств. Выпуская посредственную продукцию, мы наконец-то по-настоящему научимся продавать ее. У нас будет более обширный рынок — ведь в мире куда больше посредственных людей, чем гениев. Тем не менее мы будем на коне, потому что *самым большим успехом пользуется посредственность, так как в ней все хорошо разбираются*».

Правило. Доводите информацию до руководства, соблюдая иерархические ступени, чтобы не преподносить шефу неприятных сюрпризов.

Шут: «Это пустая трата времени. В конце концов, шеф обожает сюрпризы, потому что они доставляют радость! Кроме того, получив информацию напрямую, он не будет испытывать влияния чужих предвзятых мнений (а нам известно, как пагубно они сказываются на творческих идеях). Это также продемонстрирует ему, как много дел творится на фирме без его ведома. Вдобавок ко всему вы постоянно будете на виду у начальства».



Как видите, играть роль шута очень весело. Кроме того, это помогает генерировать идеи и подвергать сомнению свои самые закоренелые стереотипы. Хотя многие идеи поначалу и не имеют практической пользы, все же не исключено, что какая-то из них послужит толчком к творческому, практическому решению. *Но даже если этого и не произойдет, вы, по крайней мере, поймете, с какой целью было установлено то или иное правило.*

Резюме

В обязанности шута входит будоражить, нападать, гладить, успокаивать, а время от времени давать подзатыльники и нарушать всяческие обычаи, правила и договоренности. Чтобы лучше понять его роль, стоит, пожалуй, провести аналогию своего мышления с коробкой передач автомобиля. Почти все передачи, как и мысли, направлены на то, чтобы двигаться вперед и выполнять поставленные задачи. Но в тех случаях, когда движение вперед невозможно, необходимо включать задний ход. Точно так же поступает и шут. Он включает заднюю передачу ваших мыслей! Шут не может дать вам правильный ответ или решить вашу проблему, но позволяет выбраться из тупика и снова вывести мышление на нужный путь, где вы самостоятельно сможете справиться с поставленной задачей.

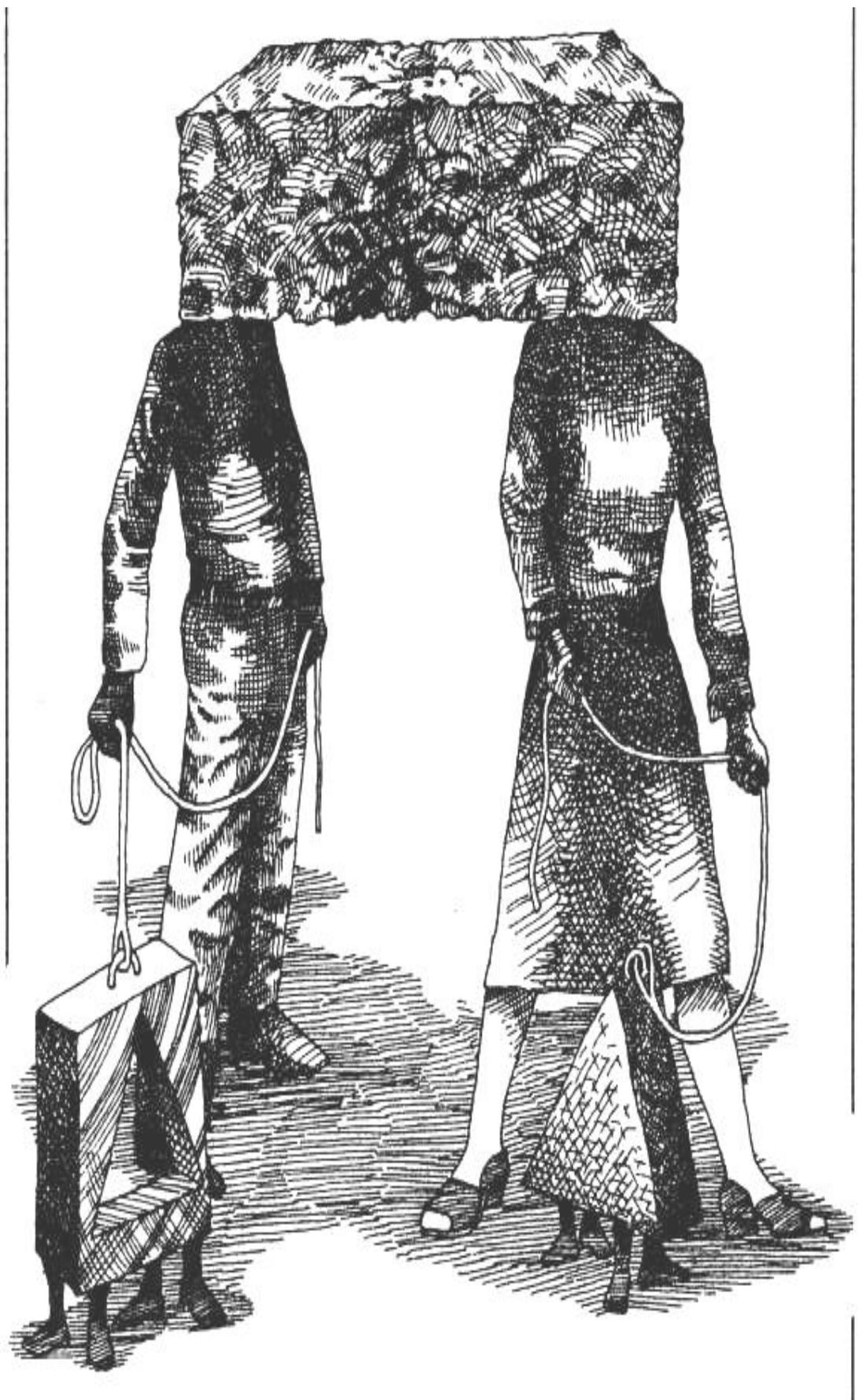
Совет. Время от времени давайте себе послабление и напяливайте шутовской колпак, при этом наблюдая, какие странные мысли приходят вам в голову.

Совет. Взгляните на проблему с обратной стороны¹⁴, и вы увидите то, чего раньше не замечали. Это прекрасный способ избавиться от глубоко укоренившихся стереотипов. Например, в двух абзацах опишите проблему, над которой вы работаете в данный момент. Весь фокус здесь в том, что если вы мужчина, то опишите ее с точки зрения женщины и наоборот. По крайней мере, у вас могут появиться интересные промежуточные ступеньки для последующих идей.

Совет. Посмейтесь над собой. Какие два самых смешных события произошли с вами за последний год? Какие уроки вы из них извлекли?

¹⁴Разумеется, такой подход тоже не обходится без неприятностей. Рассказывают, что однажды профессор Уильям Спунер (живший в XIX веке, который прославился тем, что умышленно или по рассеянности переставлял отдельные буквы слов, например «посетителей не будят» вместо «победителей не судят» или «щеки рушатся» вместо «руки чешутся», что привело даже к появлению термина «спунеризм»), сидя на званом ужине, опрокинул солонку на ковер. Не моргнув и глазом, он тут же залил просыпанную соль вином.

8. Избегайте двусмысленности



Мыслите двойко

Задание. В приведенной ниже последовательности вычеркните шесть букв, чтобы оставшиеся, прочитанные по порядку, образовали осмысленное слово. Посвятите этой задаче некоторое время, прежде чем продолжить чтение.

П Ш Е Р С О Т П Ь Б А У К Ж В А

В середине 1960-х годов секретарша принесла на подпись директору ФБР Эдгару Гуверу письмо, которое он только что ей продиктовал. Ему не понравилось, как расположен текст, поэтому внизу он написал: «Следите за границами», после чего попросил перепечатать письмо. Секретарша выполнила его указание, а затем разослала этот циркуляр по всем отделениям. В результате на протяжении двух последующих недель агенты ФБР во все глаза следили за канадской и мексиканской границами.

Из этой истории вытекают две основные причины, по которым люди не любят двусмысленных ситуаций (то есть таких, которые могут быть истолкованы неоднозначно). Во-первых, это сбивает их с толку, а во-вторых, создает проблемы в общении. Поэтому все мы стараемся придерживаться правила: *«Избегай двусмысленности»*. Оно вполне оправдывает себя во многих жизненных ситуациях, например когда вы даете кому-то указания, составляете программу или разрабатываете проект контракта. В этих случаях очень важно выражаться точно, ясно и конкретно, чтобы без искажений донести свою мысль до тех, кому она предназначена.

Случаются, однако, моменты, когда двусмысленность может быть мощным стимулом для воображения. Когда в ходе творческого процесса мы находимся в фазе воображения, некоторая двусмысленность и неопределенность могут стать тем «подзатыльником», который заставит вас задать себе следующие вопросы:

Что здесь происходит?

Что это значит?

Как это еще можно истолковать?

Это как раз те вопросы, которые должны возникать в ходе поиска новых идей. Таким образом, для того чтобы «подумать иначе», надо взглянуть на вещи с позиции двусмысленности. Например, вам требуется найти половину от восьми. Один из ответов очевиден: «4». Но если вы предположите, что вопрос задан с каким-то двусмысленным подтекстом, то у вас могут возникнуть и другие ответы, например: «О», «3», «Е», «М» или даже «вое». Все зависит от того, что понимать под словом «половина».

Итак, как же вы решили задачу с шестью буквами? Какое слово вам удалось найти? Многие подходят к этому заданию просто: «Перед нами последовательность из шестнадцати букв. Чтобы решить задачу, надо вычеркнуть шесть из них. Значит, оставшееся слово должно состоять из десяти букв». И все остальное время они тратят на его поиски.

Я дал это задание одному человеку, который мнил себя компьютерным гением. Он пришел вечером домой и подумал: «Ну, я покажу этому Роджеру! Сейчас я напишу программу, которая должна будет удалять из этого ряда по шесть различных букв. Пока я схожу в душ, компьютер сам подготовит для меня ответ». Когда он вернулся к компьютеру, тот уже выдал ему 10 тысяч комбинаций, состоящих сплошь из следующих перлов:

ШЕРСТПАУЖВ	ПРСОТУКЖВА	ШРСОТЬБАУК	ЕРПБАУКЖВА
ПШСОТПЬЖВА	ШРОПБАКЖВА	ОТПЬБАКЖВА	ШОТПЬАУЖВА
ПШЕОТБАКЖА	ПЕРОТЬУКВА	ПШЕРОТЬУКА	РСОТЬБУКЖА
ПЕРСТЬАКВА	РСОТПБАКВА	ЕРСПЬБАУЖА	ШРОТПБАКЖА
РОТПЬАУКВА	ПШСПЬБАУКЖ	ПТПЬБУКЖВА	ШТПЬБАУКВА
ПШРОТПБАКА	ПЕСОТПАЖВА	ШЕРОТЬУЖВА	РСОТПЬБАКА
ШЕРСОПЬКЖА	ШЕСОТЬБУКА	ШЕРСОТПЬКЖА	РСОТПБУКВА

Взглянув на этот список, он понял, что поставил неправильный вопрос. Ведь можно найти самый мощный компьютер в мире, но если заложить в него не ту программу, то на выходе получишь сплошной мусор.

А ведь для того, чтобы решить эту задачу, надо подойти к условию немного по-другому. Как еще можно понять задание «вычеркнуть шесть букв»? Может быть, речь идет не о количестве, а вычеркиванию подлежат в буквальном смысле «Ш», «Е», «С», «Т», «Ъ», «Б», «У», «К», «В». Если вы пойдете по этому пути, то у вас останется слово:

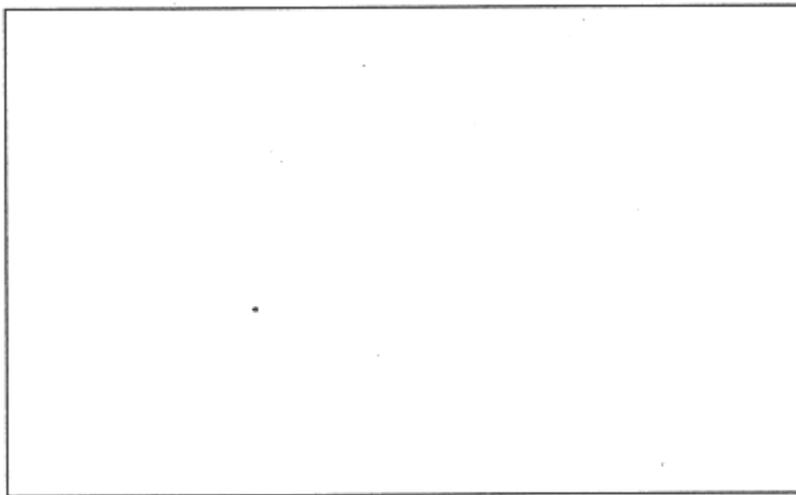
ПРОПАЖА

Этим я хочу подчеркнуть, что для развития творчества необходимо оценивать окружающий мир с неоднозначных позиций. Детсадовцы, разглядевшие в нарисованной мелом точке глаз совы, след от потушенной сигары и раздавленного жучка, обладают этим умением. Точно такую же способность продемонстрировал и Пикассо, увидев в велосипедном руле бычьего рога. Так же поступила и Грейс Хоппер, представившая себе наносекунду в виде тридцатисантиметровой бечевки. Подобное умение неоднократно проявляли и вы сами, подкладывая кирпич под дверь, чтобы она не закрылась, делая колокольчики из вилок и ложек, используя листья растений вместо туалетной бумаги или протыкая в чем-нибудь дырки шариковой ручкой. Неоднозначный подход к проблеме — это важная составная часть умения «думать иначе».

Американский генерал Джордж Паттон придерживался схожего подхода, когда ему надо было стимулировать творческие способности подчиненных. Он говорил: «Если вы скажете людям, куда им надо пойти, но умолчите о том, как туда добраться, то их результаты просто поразят вас». Он знал, что постановка неопределенной задачи дает волю воображению.

Известный канадский архитектор Артур Эриксон использует похожую стратегию для развития творчества студентов. Ниже приведено лишь одно из его упражнений. Попробуйте и вы его выполнить.

Задание. Изобразите свое тело в движении, а затем пририсуйте к нему какое-нибудь приспособление (из пластика, дерева, ткани или металла), которое позволяло бы поддерживать эту позу.



В конце занятия Эриксон разъясняет студентам истинную цель этого задания — конструирование мебели. Он говорит: «Если бы я сразу сказал студентам: “Давайте разработаем дизайн стула или кровати”, то они представили бы проекты, основываясь на имеющихся у них знаниях о стульях и кроватях. Но если подойти к проблеме с совершенно противоположной стороны, то им становятся понятны самые важные аспекты и функции мебели».

Как видите, иногда достаточно внести в задание один-два элемента двусмысленности, чтобы разбудить воображение и заставить его работать на полную мощность. Поэтому я предлагаю вам несколько источников, из которых можно почерпнуть некоторую

неопределенность.

Парадоксы

Только парадокс помогает в некоторой степени приблизиться к пониманию жизни.

Карл Юнг, психоаналитик

Сама эта глава является *парадоксом*. С одной стороны, я утверждаю, что двусмысленность порождает проблемы в коммуникации, а с другой — она помогает создавать новые идеи. Где же здесь общий знаменатель? Обе ситуации стимулируют ваше мышление.

Я люблю парадоксы! Они оказывают на мысль точно такое же влияние, как пригоршня холодной воды на дремлющего человека. Что такое парадокс? Попросту говоря, это утверждение, которое на первый взгляд кажется противоречивым, но если немного поразмыслить, то оказывается, что в нем скрыта некоторая истина. Иногда она представляется смешной, иногда — странной, а иногда — поразительно глубокой.

Парадокс — это очень мощный инструмент творчества. Пожалуй, именно поэтому датский физик Нильс Бор, столкнувшись с одной очень серьезной проблемой, сказал: «Как здорово, что здесь присутствует парадокс. Теперь у нас есть надежда добиться какого-то прогресса». Бор знал, какую важную роль играют парадоксы в творческом процессе. Они дают нам «подзатыльник», заставляют сойти с протоптанной дороги и подвергнуть сомнению свои прежние предположения. *Одно только умение обнаружить в проблеме парадокс, то есть наличие двух зачастую абсолютно противоречивых элементов, уже является свидетельством творческого подхода.*

Ниже я привожу перечень своих любимых парадоксов. Одни из них носят юмористический характер, другие просто поражают оригинальностью мысли, а часть имеет весьма глубокий смысл. Однако все они заставляют задумываться и дают нам мысленный «подзатыльник». Читая их, задавайте себе вопрос: «А что парадоксального в моей жизни или работе? Можно ли объяснить эти противоречия как-то по-другому?»

Пабло Пикассо: «Искусство — это ложь, которая помогает нам понять истину».

Монтень: «Человек, который боится страданий, уже страдает от собственных страхов».

Вольтер: «Чрезмерность — весьма необходимая вещь».

Орвилл Марс: «Тем немногим, что мне известно, я обязан своему невежеству».

Сэмюэл Батлер: «Трудно найти что-то более не поддающееся осмыслению, чем мысль, если, конечно, не считать полного отсутствия мыслей».

Алан Кей: «Любая компания, достаточно большая, чтобы завести у себя исследовательскую лабораторию, оказывается слишком большой, чтобы прислушиваться к ее мнению».

Кэтрин Мэнсфилд: «Если хочешь разбудить в себе тягу к жизни, поприсутствуй на собственных похоронах».

Н. Ф. Симпсон: «Мы не имеем права оставлять непредвиденные случайности на волю случая».

Конфуций: «Истинное знание — это знание о пределах собственного невежества».

Нильс Бор: «Существует два вида истины — малая и большая. Признаком малой истины служит то, что ее противоположностью является ложь. Противоположностью же великой истины является другая великая истина».

Бенджамин Дизраэли: «Ни одно правительство не может чувствовать себя уверенно без сильной оппозиции».

Ионеску: «Непреодолимой ценностью обладает лишь эфемерность».

Людвиг Витгенштейн: «Возвращаясь домой, я ожидал сюрприза и очень удивился его отсутствию».

Лао-цзы: «Неудача — основа успеха, а успех — это западня, в которой нас поджидает неудача».

Гераклит: «Вещь может оставаться неизменной, только меняясь».

Бертольд Брехт: «Куда деваются дырки, когда съеден сыр?»

Джордж Уолд: «Физика — это попытки атома понять суть атома».

Тимоти Коннор: «Я такого высокого мнения о правде, что пользуюсь ею весьма экономно».

Курт Воннегут: «Все истины, которые я собираюсь вам поведать, представляют собой бессовестную ложь».

Лернд Хенд (судья): «Самый надежный способ неправильно понять документ — это прочесть его дословно».

Чан-цзы: «Счастье — это отсутствие стремления к счастью».

Эндрю Мерсер: «Чтобы почувствовать себя богатым, начни раздавать деньги».

Дж. С. Милл: «Стоит только задать себе вопрос, счастлив ли ты, как счастье куда-то уходит».



Дега: «Рисовать легко, если не знаешь, как это делается, но очень трудно, когда знаешь».

Артур Шнабель (пианист): «Я извлекаю звуки из инструмента не лучше многих других пианистов. Но все искусство заключается в паузах между нотами».

Философ Сёрен Кьеркегор однажды сказал: «Парадокс — источник страсти мыслителя. Мыслитель без парадокса подобен любовнику без чувства».

Обратитесь к оракулу

Многие культуры в ходе развития изобрели инструмент, позволяющий извлекать пользу из человеческого умения находить смысл в неоднозначных ситуациях. Этот

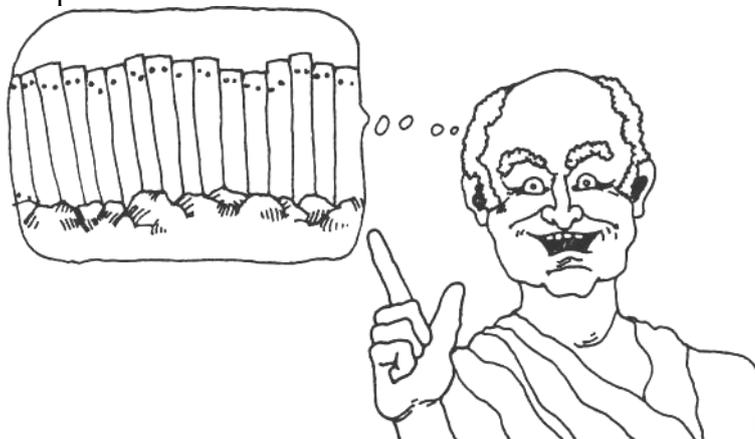
инструмент именуется «оракул». Примерами могут служить древнекитайский «И-цзин», изобретенные египтянами карты Таро, нордические руны, магическое колесо американских индейцев. Их цель заключается не столько в предсказании будущего, сколько в том, чтобы заставить человека в ходе решения проблемы обратиться к собственной интуиции.

Пожалуй, самым известным источником двусмысленных предсказаний в античном мире был дельфийский оракул. Одно из его самых знаменитых пророчеств относится к 480 году до нашей эры. В тот год персы под предводительством Ксеркса вторглись в Грецию и заняли две трети ее территории.

Естественно, афинских властителей беспокоил вопрос, какие меры следует принять против захватчиков. И они решили, что прежде, чем принимать какое-то решение, следует послать гонцов в Дельфы к оракулу. Гонцы вернулись со следующим пророчеством:

**«Деревянные стены
спасут вас и ваших детей».**

Поначалу афинские власти не совсем поняли, что должно означать это предсказание. Кто-то предложил обнести Акрополь деревянной стеной и выставить за ней вооруженную охрану. Ведь, по их мнению, деревянные стены могли означать только одно — крепостную стену, защищающую Акрополь.



Однако отцы города достаточно хорошо понимали, что оракул сознательно выражается в двусмысленной манере, чтобы не останавливаться на первом правильном ответе.

Они обдумали все возможные варианты, в которых деревянные стены — и в прямом, и в переносном значении — могли иметь хоть какой-то смысл. И вскоре у них родилась очередная идея.

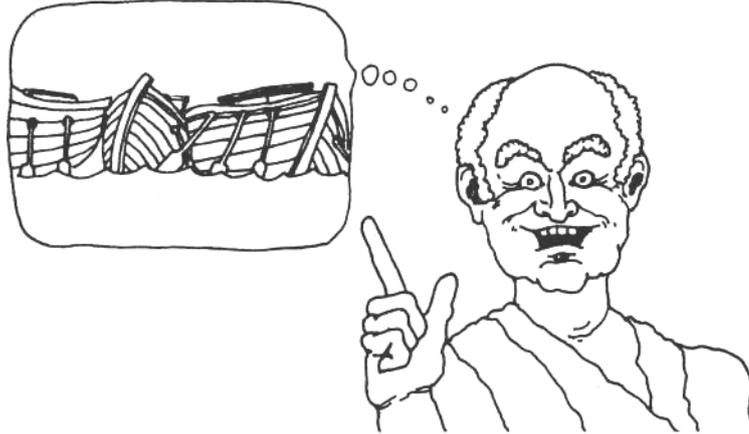
А может быть, деревянные стены, о которых говорил оракул, подразумевают греческие военные корабли с деревянными бортами, выстроенные вплотную друг к другу?



С некоторого расстояния корабли действительно могли выглядеть как деревянная стена. И правители Афин решили, что сражение будет не сухопутным, а морским.

В 480 году до нашей эры в морской битве у острова Саламин афиняне нанесли персам

поражение. Двусмысленное предсказание оракула заставило их обратиться к глубокой мудрости собственной интуиции и рассмотреть все альтернативные варианты.



А как быть вам, если вы тоже хотите прислушаться к голосу своей интуиции, но не имеете возможности отправиться в Дельфы? Попробуйте создать собственный оракул. Это довольно просто. Основные принципы вам подскажет следующая история.

Одному индейскому знахарю и колдуну было поручено составлять карты местности для охотников племени. Когда продовольствие заканчивалось, он сушил куски сырых звериных шкур на солнце, а затем комкал и мял их в руках, читая заклинания.

В результате этого на шкурах оставались полоски и борозды. Колдун наносил на них определенные ориентиры — и у него получалась новая охотничья карта. Складки на ней означали направления, по которым должны были следовать охотники. И если они шли по этой карте, то неизменно возвращались с богатой добычей.

Мораль: случайные складки на сырой шкуре направляли охотников в те места, где они раньше не бывали.

Мы можем создать собственного оракула примерно таким же образом. Для этого требуются три условия.

Первое: вопрос, который вы задаете оракулу. (*Колдун спрашивал: «Где можно найти больше дичи?»*) Он позволяет сфокусировать мышление.



Второе: создание источника, который выдает случайную информацию. (*Колдун комкал и мял куски шкуры.*) Случайный характер ответов очень важен. Поскольку люди

имеют обыкновение постоянно обращаться к одним и тем же методам решения проблем, то и получают они, как правило, одни и те же ответы. Но случайная информация непредсказуема. Она заставляет искать новые подходы к проблемам.

Третье: интерпретация случайной информации в виде ответа на интересующий вас вопрос. (*Колдун интерпретировал складки на коже как новые охотничьи тропы.*)

Как видите, если у вас есть какой-то вопрос и открытый чуткий ум, то вы уже преодолели две трети пути к созданию оракула. Давайте пройдем его вместе шаг за шагом.

1-й шаг. Предположим, вы работаете над каким-то проектом и у вас возникают вопросы: «Над чем мне предстоит думать? Что делать дальше? Есть ли альтернативный подход? Что я упускаю из виду?» Прежде всего необходимо очистить свой разум. Расслабьтесь, сформулируйте вопрос и сосредоточьтесь на нем.

2-й шаг. А теперь откройте свой мозг для вещей, которые не имеют ровным счетом никакого отношения к порученной вам проблеме. Выберите из окружающего мира что-нибудь абсолютно случайное. Уже сами по себе поиски источника случайной информации — это не только творческое, но и очень веселое занятие.

* Найдите шестое сверху слово на странице 247 своего словаря. **Замок.**

* Откройте журнал и найдите в нем двенадцатое по счету рекламное объявление. Что там изображено? **Шариковая ручка.**

* Выгляните в окно и обратите внимание на второй по счету предмет желтого цвета, который вы увидите. **Теннисный мяч.**

* Откройте каталог на любой странице. Что изображено в верхнем левом углу? **Кофейный сервис.**

* Откройте рубрику биржевых сводок в газете. Найдите третью слева колонку и, отсчитывая сверху, определите название шестнадцатой компании. Что она производит? **Водопроводные вентили.**

* Ткните в первое попавшееся слово на следующей странице.

3-й шаг. Подумайте, какое отношение это случайно выбранное понятие может иметь к вашей конкретной ситуации. Не торопитесь. Связь между случайным словом и вашей проблемой обязательно существует, и вам остается только найти ее. Как уже было сказано ранее, у людей хорошо развита способность находить всяческие закономерности в окружающем мире и наделять их смыслом и значением. Все, что придет вам в голову, может помочь взглянуть на проблему по-новому и найти недостающее решение.

лабиринт наковальня блесна азростат ноготь ключ орган кожа зона насос парашют программа юбка лоскут пудра гавань позвонок клей волосы плот руда властелин кухня робот долина тарелка гора иголка скрипка кардиостимулятор пена авторучка нож пианино планета карман удобрение порох насос радар кольцо резина седло чашка школа корабль дорога мяч зоопарк курок туча струна цепь пушка котел мужчина женщина кристалл канал копия цикл плуг яйцо крючок труба барабан дерево бомба крыло мебель гриб вилка туман потоп гитара флаг клад вода родник пояс клей волосы шаблон зеркало фотоаппарат клин волна наждак шахматы пустыня корона часы кино еда пещера лестница сеть мост вода пыль ластик статуя ворота насос веник горло шестерня ледник забава ископаемое кирпич пицца цветок пол антенна Бог гильотина пчела розетка одеяло дымоход книга мозг тормоз мина помойка ячейка рак сорняк буфер туалет телевизор весна бочка компас круг код паутина платъе поток объезд ухо пуговица лицо завод сказка вентилятор ферма перо удобрение поле палец мотор свет сэндвич сокровище чашка зонтик спектр лекало кузница взрослый паста цвет дыра бутылка птица ловушка нога муха пена игра сад скорость привидение стекло график ружье борозда синяк жук цирк молоток сердце семья волдырь кислота конфета хор трамплин огонь фильм фестиваль забор рыба глаз сверло тело краска прожектор рама перчатка кисть песня могила рычаг шар квадрат солнце стол инструмент след отверстие овощ суп спираль ось рынок торпеда термометр билет вакуум треугольник поезд факел меч странность телескоп мишень копые губка желудок память спектр телефон обои калейдоскоп автомобиль печь скелет комната тропа плита фильтр корень храм окно звезда принтер семя кровать фонтан броня батарея молекула кошелек библиотека фрукт вода воздух земля деньги перец колокол камень альбом робот ферма оружие банк прилив сумка компьютер армия алмаз алтарь туннель амеба наковальня наживка Библия петля образ мусор узел секс спичка учебник жидкость ступня лампа алгебра алфавит меню тюрьма монстр гнездо паз опий страница

паразит маятник микроскоп радио головоломка призма порт звонок стручок спутник таблетка пряность радуга весло сейф соус салон тень лопата дым вспышка горизонт матрац карта машина запор рычаг оползень стремянка индекс ключ лед метеор туман луна музыка сеть океан сфера краситель паспорт духи река веревка трубка растение пруд пора тюрьма пирамида запись бечевка ковер песок пила винт раковина подпись трава шланг икона гороскоп звезда мясо марш магнит залежь виза гвоздь метр ракета двигатель орган нос лук палитра галька рукопись ботинок сирена дом молния мост сеть ластик лазер линза молоко маска медаль гром бомба бельмо дымка мыло замазка музыка тюрьма пластырь туалет таблетка руда рампа седло хищник вода пыль скорость одеяло сад песня ковер крюк карандаш нож вилка шорох сорняк чешуя ткачество резина петля ковш обвал рычаг замок машина матрац копия зонтик волосы образец ферма хрусталь ископаемое клин волна торшер корень окно батарея рычаг ключ губка желудок память спектр телефон обивка калейдоскоп автомобиль плита скелет помещение дорога печь фильтр корень церковь окно звезда телетайп семена кровать фонтан броня водосток кровоподтек насекомое цирк молот голова сердце семья ссадина кислота конфета хор парашют шаблон гора игла скрипка стимулятор мыло ручка нож пианино планета карман удобрение порох насос радар кольцо резина седло чашка школа корабль трасса мяч весло сейф соус салон тень лопата дым лампа ступня океан мышца цикл метеор воронка вилка дождь

Какими же способами можно обнаружить связь всех этих понятий с интересующим вас вопросом? Проявите творчество. Не ограничивайтесь первым правильным ответом, ищите второй и третий. Интерпретируйте поступающую информацию и буквально, и метафорически. Будьте одновременно и оригинальным, и серьезным.

Рассматривайте каждую случайность как стимул для воображения. Пусть они, словно искры, зажигают в вашем сознании свежие ассоциации. Подобно тому как камни, брошенные в пруд, образуют на воде круги, эти ассоциации будут порождать все новые и новые мысли, которые, возможно, приведут к появлению оригинальной идеи. Не беспокойтесь по поводу их практичности или логичности. Главное, куда заведут вас случайные стимулы.

Чаще всего они рождают немедленную реакцию, но иногда вы, глядя на них, думаете: «Это не имеет никакого отношения к поставленной задаче». Однако не отменяйте их сразу. Заставьте себя отыскать их скрытую связь со своей проблемой. Поверьте, что она обязательно существует. Всё на свете — коровье молоко и антивоенные демонстрации, церковная служба и засушенные цветы, пузыри на поверхности супа и рыцарские латы — связано с чем угодно.

Помните: идеи, которые поначалу кажутся совершенно несущественными, порой оказываются самыми важными, потому что помогают обратить внимание на то, что ускользнуло от ваших глаз.

Например, если в процессе решения проблемы вы меньше всего думаете о дверных замках или водопроводных вентилях, то ваша реакция на эти неожиданно возникшие понятия, вполне возможно, позволит взглянуть на стоящую перед вами задачу по-новому.

Когда нужно обращаться к оракулу за новой случайной идеей? Когда вы закончили рассмотрение предыдущей. Возможно, этот момент наступит прямо сейчас, а может быть, и через неделю.

Приведу пример из жизни. Жителю города Крист-черч в Новой Зеландии Оуэну Деннису несколько лет назад поручили собрать ежегодные пожертвования для церкви. Он решил подойти к этой задаче по-новому, чтобы затронуть людские души. Но, сколько бы он ни размышлял над этим, ничего хорошего в голову не приходило. Наконец он решил обратиться за помощью к оракулу. Проблема была сформулирована так: «Как лучше организовать сбор средств для церкви?» В качестве оракула была выбрана та самая книга, которую вы держите сейчас в руках. Он сказал себе: «Я открою книгу на случайной странице. Иллюстрация на ней и даст мне ответ на вопрос». Книга открылась на странице 50, где были изображены двое рабочих, карабкающихся вверх по лестницам. «Вот мой ответ!» — воскликнул Оуэн. Теперь оставалось только выяснить, что он означает. В конце концов в его воображении возник образ vicar church, взбирающегося по лестнице к колокольне святой Анны (высота которой составляла 13 метров). Он поделился этой идеей с преподобным Саймоном Баллантайном и предложил ему провести сорок восемь часов на колокольне — «на шаг ближе к Богу». Оуэну удалось уговорить vicar church на этот трюк. Затем он развернул

рекламную кампанию, в которой предстоящее действие сравнивалось с подвигом аскета XIV века Симеона Стилита, проповедовавшего со столба на протяжении тридцати одного года. Вооружившись хорошими книгами и радиоприемником, викарий благополучно пережил это испытание, что позволило собрать в церковный фонд свыше 6 тысяч долларов.

Пусть случайные фрагменты информации стимулируют ваше мышление.

Прислушайтесь к своим снам

У бодрствующих один общий мир. Каждый же спящий человек возвращается в своем собственном мире.

Гераклит, философ

Ваши сны представляют собой прекрасный источник двусмысленности и неопределенности. Наверняка вы не раз просыпались и думали: «Что все это может значить? Почему во сне я ловил насекомых зубной щеткой? Зачем Сафо и Бах, летевшие со мной в одном самолете, шили юбку? Что может означать сон, в котором я, находясь в долине, поеду сэндвичи с протухшим мясом, а потом лезу на гору за добавкой?»



На первый взгляд сны представляют собой странные и не имеющие никакого значения образы. Но если использовать их как стимул для воображения и попытаться дать им несколько различных толкований, то вы обнаружите, что они способны направить ваши мысли в новом и неожиданном направлении.

Сны привели к ряду важных открытий в науке и технике. Так, например, химик Август Кекуле однажды увидел во сне змей, которые сплелись в клубок. Этот образ помог ему понять кольцеобразное строение молекулы бензола. Элиасу Хоу приснилось, что в него бросают копья с дырками в наконечниках, и это навело его на мысль сделать иголку для швейной машины с отверстием на острие. Русский химик Дмитрий Менделеев увидел во сне периодическую таблицу химических элементов.

Сновидения играли важную роль также в изобразительном искусстве, литературе, музыке и религии. Сюжет романа «Странная история доктора Джекилла и мистера Хайда» родился у Роберта Льюиса Стивенсона во сне точно так же, как и мелодия песни «Yesterday» у Пола Маккартни. Испанский художник Франсиско Гойя использовал свои ночные кошмары как сюжет многих полотен. Мухаммед во сне услышал, как Аллах призывает его основать ислам. В этом самом известном в истории сне ему явился архангел Джабраил и отвез его на серебряной кобылице в Иерусалим, а затем вознес на небеса, где Мухаммед получил все необходимые указания от Аллаха.

Обычно я использую следующую методику: прежде чем лечь спать, мысленно представляю себе проблему, над которой в данный момент работаю. Я не пытаюсь ее решить, а

просто стараюсь создать ее максимально детальный зрительный образ. Тем самым я как бы сажаю семя в свое сознание. Иногда идея приходит ко мне посреди ночи. В этом случае я встаю и записываю ее, иначе к утру она забудется. Но самое лучшее время для сновидений — это утренняя полудрема, когда уже вроде бы и не спишь, но еще и не проснулся окончательно. В этом состоянии устраняются все мысленные барьеры, которые обычно не дают идеям объединяться в различные комбинации. А именно к такому объединению я и стремлюсь.

Задание. Вспомните свой недавний сон (или примите решение запомнить сон, который вы увидите сегодня, и записать его сразу после пробуждения). Задайте себе следующие вопросы:

- Какие чувства (страх, уверенность, уязвимость, влюбленность, ярость, враждебность, спокойствие) вы испытывали во сне?
- Какие чувства (легкость, смущение, возбуждение, замешательство, удивление) вы испытываете, думая об этом сне?
- Кого вы видели во сне (бывшую любовницу, персонажа из мультфильма, кинозвезду, японского императора)?
- Где происходило действие (дома, в России, в школе, на Юпитере)?
- Чем занимались действующие лица (бегали, дурачились, разрабатывали лекарство от рака)?

А теперь попробуйте дать интерпретацию этим историям. Рассматривайте их как символы, с помощью которых с вами пытается говорить подсознание. Считайте их своим оракулом. Не останавливайтесь на первом толковании, ищите второй и третий варианты. Если вам приснилось, что кто-то похитил ваших детей, то это может послужить сигналом к тому, что следует проводить с ними больше времени. Но это также может означать, что кто-то собирается украсть ваши идеи. А может быть, вы стали слишком серьезным (сами у себя украли детскую непосредственность) и вам следует немного развеселиться и подурачиться.



Если вам приснилась чья-то смерть, то не стоит сразу думать, что этот человек умрет. Возможно, просто изменилась та роль, которую он играл в вашей жизни. Беременность может означать новую идею, которую вы в себе вынашиваете. Вам могут присниться школа и всяческие неприятности, которые с ней связаны (потеряли домашнюю работу, опоздали на

урок, завалили экзамен). Возможно, этот сон отражает новую для вас ситуацию, в которой вы снова ощущаете себя учеником, и у вас пока еще не все получается так, как хотелось бы.

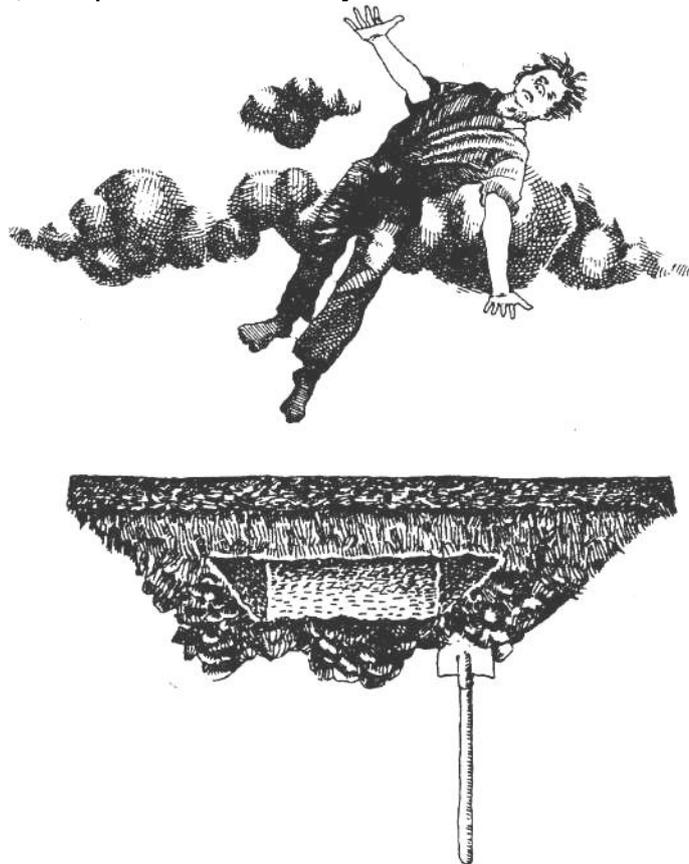
Сон может навеять на вас новый дизайн мебели, тактику отношений с начальством или какие-то необычные пути решения проблемы. С его помощью вы можете также лучше разобраться в самом себе. Моей дочери приснилось, что за ней гонятся великаны. Единственным путем для бегства оставалось маленькое квадратное отверстие в двери. «Мы не сможем туда пролезть», — сказала ей бабушка. «Нет, сможем, — возразила Афина, — если будем извиваться всем телом». И они действительно спаслись. Дочка проснулась в хорошем настроении, зная, что изобретательность и настойчивость всегда помогут ей выбраться из сложного положения. Моей жене многократно снился театр. В результате на протяжении десяти лет она прошла путь от зрительницы до хористки, помощника режиссера, актрисы, а затем и сама написала пьесу.

Помните: ваши сны уникальны и принадлежат только вам. Используйте их как источник вдохновения для решения проблем, над которыми вы работаете.

Гераклит

Я считаю, что каждому человеку необходим собственный источник двусмысленных и неопределенных мыслей. Это могут быть человек, книга, вещь — все что угодно. Главное, чтобы это побуждало вас искать различные толкования происходящих событий.

Таким источником для меня является Гераклит — один из самых загадочных и непонятных древнегреческих философов, который жил в V веке до нашей эры. Он всегда оказывал сильное влияние на мое мышление. Пытаясь постичь смысл его изречений, я пришел ко многим концепциям, которые легли в основу данной книги.



В 1971 году, учась в университете в Германии, я впервые «заразился» Гераклитом, его символическими и парадоксальными мыслями, а также высказываниями. Я приобрел маленький сборник его афоризмов в переводе на немецкий язык и сразу же наткнулся на следующее изречение:

**«Путь вверх и путь вниз -
это один и тот же путь».**

Почему-то эти слова крепко засели у меня в голове, и на протяжении нескольких недель я пытался разгадать их тайный смысл¹⁵.

Как бы то ни было, с тех пор я постоянно обращаюсь к Гераклиту, и он ни разу не оставил меня без хорошего творческого совета. Ведь если творчество заключается в том, чтобы представить себе известные вещи в новом свете, поставить под сомнение прежние стереотипы и обнаружить взаимосвязь между никак не связанными между собой феноменами, то Гераклит, по моему глубокому убеждению, является непревзойденным «учителем творчества». Его идеи помогают мыслить по-новому и снабжают нас стратегиями, позволяющими заново осмыслить окружающий мир.

Высказывания Гераклита о жизни, природе и космосе были широко известны в античном мире. И сегодня, по прошествии 2500 лет, они сохраняют свою свежесть, значимость и стимулируют наши мысли. Его идеи были настолько знаковыми, что на протяжении двух с половиной тысячелетий ими вдохновлялись самые глубокие мыслители мира от античных времен до наших дней. В их число входят Платон, Аристотель, стоики, епископ Ипполит, Плотин, Гете, Гегель, Маркс, Ницше, Юнг и Эрнст Кассирер.

Гераклит издавна заслужил себе репутацию загадочного и темного философа. Широкое использование метафор и парадоксов заставляет думать о нем скорее как о поэте или религиозном пророке. Его стиль, в чем-то напоминающий парадоксальное учение дзэн или двусмысленные предсказания дельфийского оракула, направлен на то, чтобы дать нам «подзатыльник», разбить привычную модель мышления и представить окружающий мир в новом свете.

Значение загадочных мыслей и высказываний Гераклита заключается в том, что они не только *побуждают нас думать*, но и *меняют сам образ мыслей*. Каждая из его идей представляется творческой проблемой, которую необходимо решить, чтобы осознать ее смысл. Для понимания Гераклита необходим новый стиль мышления, который допускает двусмысленность, рассматривает вещи в виде метафор, ставит под сомнение прежние убеждения, в корне меняет ожидания и заставляет искать скрытый смысл. Именно в этом и состоит творческий подход.

Из всего богатства мыслей Гераклита до нас дошли примерно 125 афоризмов. Я выбрал из них тридцать самых любимых, которые и привожу. Мне хотелось бы, чтобы вы попытались понять их смысл. Я призываю вас окунуться в творчество и дать им свою интерпретацию. В этом и состоит вся прелесть работы с Гераклитом. У него никогда не бывает единственно правильного ответа. Порой я даже сам не соглашаюсь со своими прежними толкованиями. Как говорил Гераклит:

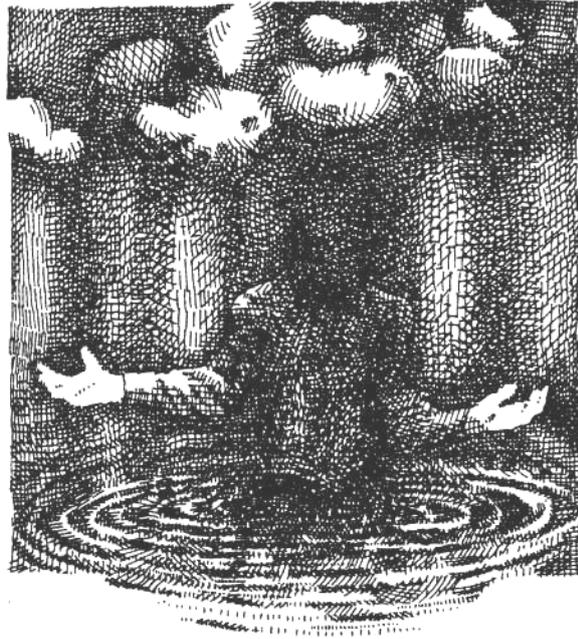
«В одну и ту же реку нельзя войти дважды».

Мой образ мыслей никогда не бывает одним и тем же, поэтому меняется и

¹⁵ В конце концов я решил, что они имеют отношение к **корректировке стратегии**. Ведь обстоятельства постоянно меняются, поэтому любая стратегия, которая ведет вверх (к успеху, прогрессу, исполнению желаний), в определенных условиях может привести и вниз (к неудаче, упущенным возможностям, застою). Таким образом, надо проявлять гибкость в использовании стратегий и в случае необходимости корректировать их. Например, метод воспитания, который хорошо себя зарекомендовал по отношению к двухлетнему ребенку, может оказаться контрпродуктивным, если применить его к подростку. Слова, которые тренер говорит игроку, могут мотивировать его во время тренировки, но окажутся совершенно неуместными в ходе решающего матча. Стратегия, которая приносит успех только что появившейся компании, может обернуться катастрофой на более поздней стадии ее развития. Таким образом, этот афоризм заставляет меня задуматься: **«Следует ли и впредь придерживаться той же стратегии, которая помогла мне стать тем, какой я есть?»**

Есть еще одна интерпретация: **подойти к проблеме с обратной стороны**. Гераклит верил, что во Вселенной могут встретиться самые неожиданные вещи. Таким образом, если путь вверх и вниз один и тот же, то может случиться и так, что, пойдя вниз (то есть избрав совершенно противоположную стратегию), мы можем прийти к цели, находящейся наверху. Так, например, женщина может изображать *недоступность*, стремясь *привлечь к себе внимание*. Иногда, чтобы решить проблему, надо *дистанцироваться* от нее. Порой мы идем в шумное общество, чтобы побыть в *одиночестве*, признаем свою *беспомощность*, чтобы усилить собственную позицию, *раздаем деньги*, чтобы ощутить себя богатым, задаем *детские* вопросы, чтобы обрести мудрость, или *говорим тихим голосом*, чтобы привлечь внимание аудитории. Все это примеры интуитивно избранной «противоположной» стратегии.

интерпретация. То же самое относится и к вам. Разные подходы снабдят вас новыми мыслями.



Творческое наследие Гераклита

Космос изъясняется языком закономерностей.

Кто не ожидает неожиданного, тот не найдет сокровенного.

Все течет, все изменяется.

В одну и ту же реку нельзя войти дважды.

Противоположное порождает пользу.

Совмещая, казалось бы, несовместимое, можно создать дивную гармонию.

Если бы все вещи обратились в дым, то нос стал бы главным органом чувств.

Даже Солнце не преступит своих пределов, ибо карающие фурии, служанки Справедливости, узнают правду.

Любители мудрости должны открыть свой разум для многих вещей.

Я ищу внутри себя.

Многознайство уму не научит.

Многие не замечают того, что лежит у них на ладони.

Когда заходит солнце, можно увидеть вечерние звезды.

Иногда и куча сора, рассыпанная наудачу, может дать нечто прекрасное.

Вещи любят скрывать свою истинную природу.

Вечность есть играющее дитя, которое расставляет шашки: царство над миром принадлежит ребенку.

Морская вода и полезна, и вредна: рыбам она пригодна для питья и дает жизнь, а людям пагубна.

Точка, заканчивающая круг, одновременно является его началом.

Только заболев, мы понимаем, как приятно быть здоровым; испытав голод, узнаем, что такое сытость, а устав, ощущаем прелесть отдыха.

Врач, исцеляя больного, причиняет боль.

Путь вверх и путь вниз — это один и тот же путь.

Вещь может оставаться неизменной, только меняясь.

Ячменный напиток расслаивается, если его не взбалтывать.

У бодрствующих один общий мир. Каждый же спящий человек возвращается в своем собственном мире.

Собаки лают на то, чего не понимают.

Ослы предпочитают сор золоту.

Путь вьючному животному указывает палка.
Своеволие следует гасить скорее, чем пожар.
Характер — это судьба.
Каждый день встает новое солнце.

Резюме

Мы привыкли избегать двусмысленности, поскольку она создает затруднения в общении. И это правильно в большинстве жизненных ситуаций, когда последствия недоразумений могут оказаться весьма серьезными.

В тех же ситуациях, где требуется воображение, существует опасность того, что стремление к однозначному толкованию может задушить творчество. Давайте предположим, что командир пожарного расчета просит вас покрасить стену пожарной части. Если он в мельчайших деталях начнет вам рассказывать, как должна выглядеть стена, то не оставит вам никакого места для творчества. Если же задача поставлена менее определенно, то у вас появляется возможность подумать и проявить воображение. Другими словами, неопределенности и двусмысленности тоже надо отводить некоторое место — пусть и не такое большое на стадии анализа и реализации идей, но весьма значительное в фазе поиска идей и их первичного рассмотрения.

Совет. Умело пользуйтесь тем, что мир вокруг вас неоднозначен. Глядя на предметы и явления, думайте о том, какое еще значение они могут иметь.

Совет. Если вы поручаете кому-то задание, которое может быть решено творческим путем, то постарайтесь хотя бы на первом этапе сформулировать его не слишком однозначно, чтобы не ограничивать воображение исполнителя.

Совет. Пусть весь мир станет вашим оракулом. Случайная и неожиданная информация должна стимулировать ваше воображение.

Совет. Создайте для себя собственные источники двусмысленности и неопределенности.

9. Ошибки вредны



Попадания и промахи

Летом 1979 года игрок бостонской бейсбольной команды «Red Sox» Карл Ястжемски стал пятнадцатым игроком в истории, который более трех тысяч раз успешно отбил брошенный мяч. Это событие привлекло к себе повышенное внимание средств массовой информации, и на протяжении целой недели сотни журналистов не спускали с Яза глаз. Под конец один из них спросил: «Яз, а вы не боитесь, что такое внимание к вашей персоне вскружит вам голову?» Ястжемски ответил: «Я смотрю на это немного по-другому. За все то время, что я играю, в мою сторону было сделано более десяти тысяч бросков. Это значит, что свыше семи тысяч раз я не попал по мячу. Одного этого факта достаточно, чтобы избавить меня от зазнайства».

Большинство людей считают успех и неудачу противоположными понятиями, однако и то и другое — это лишь следствия одного и того же процесса. Как говорил Яз, деятельность, в которой нужно *попадать*, автоматически предполагает и *промахи*.

Аналогично обстоит дело и с творческим мышлением. Та же самая энергия, которая генерирует творческие идеи, порождает и ошибки.

Многие, люди болезненно относятся к ошибкам. Система образования, основанная на вере в единственно правильный ответ, воспитывает в нас консервативный стиль мышления. С малых лет нас учат, что правильный ответ — это хорошо, а неправильный — плохо.

Исходя из этого мы учимся давать правильные ответы как можно чаще и сводить ошибки к минимуму. Другими словами, мы усваиваем, что *ошибаться вредно*.

При таком отношении к делу ваши шансы на успех невелики. Если вы поняли, что даже небольшая ошибка влечет за собой наказание, то всеми силами стараетесь не допускать их. Более того, вы учитесь не попадать в ситуации, где можно ошибиться. А это создает консервативную модель мышления, которая основывается на том, чтобы избегать неудач.

У меня есть одна знакомая, которая окончила колледж, получив степень магистра журналистики. На протяжении шести месяцев она безуспешно пыталась найти работу. Я попросил ее описать ситуацию и понял, что она просто не привыкла к неудачам. Девушка училась на протяжении восемнадцати лет и за это время ни разу не завалила ни одного экзамена, ни одной контрольной или курсовой работы. Поэтому она боялась предпринять хоть какие-то действия, где ее могла ждать неудача. Она привыкла считать неудачи негативными факторами, а не ступеньками к новым идеям. Посмотрите вокруг. Сколько людей боятся начать какое-то новое дело из-за страха перед неудачей? Большинство из нас приучены ни в коем случае не ошибаться на людях. В результате мы лишаем себя значительной части опыта, ограничивая неудачные попытки только теми ситуациями, когда мы находимся наедине с собой.



Другая логика

Ошибка - это дверь, ведущая к открытию.
Джеймс Джойс, писатель

С практической точки зрения негативное отношение к ошибкам оправданно. Наше выживание в современном мире требует выполнения тысяч мелких задач без особых усилий мысли. Подумайте сами: вы не прожили бы долго, если бы выходили на проезжую часть, не посмотрев по сторонам, или постоянно совали руки в кипяток. Представьте себе также инженеров, мосты которых разваливаются, биржевых брокеров, которые теряют деньги, доверенные им клиентами, и рекламных агентов, деятельность которых приводит к

сокращению количества продаж.

И все же излишняя боязнь ошибок может существенно подорвать ваши усилия по поиску новых идей. Если вы больше озабочены тем, чтобы давать правильные ответы, чем создавать оригинальные идеи, то, как правило, бездумно соблюдаете все правила, формальности и процедуры, ведущие к этим единственно правильным ответам. Поступая так, вы минуете стадию воображения в творческом процессе и, как следствие, не подвергаете сомнению свои стереотипы и правила, не задаете вопросов «а что, если...?» и не дурачитесь, вертя проблему и так, и этак. Да, все эти способы дают не вполне корректные ответы, но ошибки в фазе воображения — это необходимый побочный продукт творческого мышления. Ястжемски говорил: «Если вы хотите научиться попадать по мячу, будьте готовы к промахам». Такие же правила действуют и в игре под названием «жизнь».

Как только мы допускаем ошибку, у большинства из нас возникает типичная реакция: «Господи, опять сел в лужу. Ну что же на этот раз было сделано неправильно?» А вот человек, склонный к творческому мышлению, понимает всю потенциальную ценность ошибок и реагирует по-другому: «Ты глянь-ка! Интересно, к чему это может привести?» Он использует ошибку как промежуточную ступеньку к новой идее. В истории науки есть масса примеров, когда люди совершали открытия, основываясь на ошибочных предположениях и ложных идеях. Колумб полагал, что открыл более короткий путь в Индию. Иоганн Кеплер открыл закон межпланетного тяготения, исходя из ложных посылок. Томас Эдисон провел 1800 безрезультатных экспериментов, пытаясь создать электрическую лампу накаливания. Одна из ошибок мадам Кюри привела к открытию радия.

Один из выдающихся изобретателей XX века в области автомобилестроения Чарлз Кеттеринг о пользе обучения на ошибках говорил следующее:

«Изобретатель не должен воспринимать свое образование слишком серьезно. Видите ли, человек начиная с шестилетнего возраста и вплоть до того момента, когда он оканчивает колледж, должен сдавать каждый год по три-четыре экзамена. Стоит один раз оступиться — и ты вылетаешь из учебного заведения.

Но изобретатель постоянно ошибается. У него бывают тысячи неудач. Если ему хотя бы раз удастся достичь успеха, он уже считается в этой среде своим человеком. Таким образом, это две абсолютно разные вещи. Мы часто говорим, что самое главное в нашем деле — *это научить новичка ошибаться сумом*. Надо научить его безостановочно экспериментировать, чтобы он ошибался до тех пор, пока не поймет, какой путь ведет к успеху».

Природа представляет собой прекрасный пример процесса проб и ошибок, в ходе которого в ней происходят изменения. Время от времени случается какая-нибудь генетическая мутация — ошибка в воспроизводстве генов. Чаще всего эти мутации отрицательно сказываются на живых существах, вызывая их гибель и исчезновение из генофонда. Однако изредка мутация ведет к возникновению каких-то положительных свойств, и эти изменения передаются будущим поколениям. Большое разнообразие живых существ является результатом проб и ошибок природы. Если бы у первой амебы не было никаких мутаций, то где бы мы сейчас с вами были?

Так ли вредны неудачи?

Путь вьючному животному указывает палка.

Гераклит, философ

Количество ошибок в любом виде деятельности зависит от степени нашего мастерства. Если мы занимаемся каким-то рутинным делом, то вероятность ошибок очень мала. Если же мы беремся за новую для себя работу или пытаемся опробовать другие подходы к ней, то ошибки неизбежны. Новаторы вряд ли добьются в чем-то совершенства, но зато у них возникнут новые идеи.

Ошибки служат очень важной цели: они подсказывают нам, где надо изменить направление движения. Пока все идет гладко, мы не слишком задумываемся. В основном это

объясняется тем, что мы работаем по принципу отрицательной обратной связи. Лишь когда нас постигает неудача, мы обращаем внимание на то, что делаем. Так, например, в данный момент вы, скорее всего, не думаете о своей коленной чашечке. Это потому, что с ней все в порядке. То же самое можно сказать и о локтевом суставе: он справляется со своими функциями и не доставляет никаких проблем. Но если вы сломаете ногу, то сразу же обратите внимание на вещи, которые до этого считали само собой разумеющимися, а теперь оказавшиеся недоступными для вас.

Отрицательная обратная связь означает, что прежний подход уже неэффективен и необходимо искать новый. Мы учимся методом проб и ошибок, а не проб и успехов. Если бы все и всегда мы делали правильно, то нам никогда не пришлось бы ничего менять.

И действительно, большинство людей начинают что-то менять в жизни не тогда, когда их поманит призрачная перспектива, а когда «петух клюнет». Один мой знакомый, которого выгнали с работы, рассказывал: «Увольнение никогда не доставляет радости, но оно оказалось самым счастливым событием в моей жизни, поскольку заставило меня задуматься над тем, что я собой представляю. Мне пришлось проанализировать все свои сильные и слабые стороны и избавиться от иллюзий. Это заставило меня выйти из уютного укрытия и вступить в борьбу. Спустя шесть месяцев моя ситуация существенно изменилась к лучшему».



То же самое можно сказать и о крупных учреждениях, ассоциациях и организациях. После того как весной 1989 года у берегов Аляски потерпел крушение супертанкер «Еххон Valdez», в результате чего в море вылились миллионы галлонов нефти, нефтедобывающая отрасль была вынуждена пересмотреть и ужесточить многие стандарты безопасности в области перевозки нефтепродуктов. Гибель космических челноков «Челленджер» (1986 г.) и «Колумбия» (2003 г.) также заставила NASA во многом изменить свои подходы к безопасности. Гибель «Титаника» в 1912 году привела к созданию Международного ледового патруля, организовавшего слежение за айсбергами. Террористическая атака 11 сентября на Всемирный торговый центр заставила архитекторов существенно ужесточить стандарты противопожарной безопасности в новых высотных сооружениях. Катастрофическое цунами 2004 года в Индийском океане вынудило службы сейсмического контроля во всем мире по-новому подойти к практике оповещения о землетрясениях.

Мы учимся на собственных ошибках, являющихся теми же «подзатыльниками», которые заставляют нас «думать иначе».

Так ли полезен успех?

Отсюда вытекает еще один вопрос: какую пользу приносит успех? Ответ на него далеко

не очевиден. Точно так же, как неудача может привести к чему-нибудь хорошему, успех иногда может стать причиной чего-то плохого. Для этого есть три причины.

Во-первых, *успех загоняет нас в определенные рамки*, которые можно выразить следующим образом: «Если все исправно, зачем чинить?» Такое отношение удерживает нас от экспериментов и попыток поиска новых идей, что в длительной перспективе ни к чему хорошему не приведет.

Во-вторых, *успех, как ни парадоксально, создает ситуации, в которых мы забываем о своих первоначальных намерениях*, и в результате возникают большие проблемы, чем те, с которых все начиналось.



Приведу несколько примеров, подтверждающих эту мысль:

- Готовясь к Олимпийским играм, тренер одной команды гребцов пригласил инструктора по медитации для обучения спортсменов этому искусству. Он надеялся, что такая подготовка повысит эффективность команды и создаст в ней чувство единства. Чем глубже члены команды осваивали технику медитации, тем более слаженными и синхронными становились их действия. Улучшились и взаимоотношения в коллективе. Но парадокс заключался в том, что спортивные результаты у них снизились. Оказалось, что теперь команда была больше настроена на синхронность, чем на победу. Инструктора по медитации пришлось уволить.
- В середине 1960-х годов японский курортный город Атами усиленно лоббировал прокладку высокоскоростной железной дороги, связывающей его с Токио. В то время поездка из Токио в Атами занимала три часа. После того как по новой линии пошли поезда, продолжительность поездки сократилась до пятидесяти минут, но одновременно уменьшилось и количество туристов. Как выяснилось, им не хватало духа романтического путешествия.
- Мобилизационные мероприятия Франции в первые недели Второй мировой войны оказались настолько успешными, что десятки тысяч опытных рабочих из ключевых отраслей промышленности очутились на фронте. В результате производство оказалось практически парализованным, что в условиях войны представляло для страны огромную опасность. Несколько месяцев спустя всех этих новобранцев пришлось вернуть на заводы.

Третья опасность, которую несет в себе успех, состоит в том, что люди от него становятся слишком самоуверенными и заносчивыми. Лично я считаю, что уверенность в себе очень важна в плане творчества. Суть в том, что когда мы беремся за новое для себя дело, то рискуем потерпеть неудачу и стать мишенью для насмешек и критики. Поэтому требуется высокая самооценка, чтобы сохранить себя как личность и претворить свои идеи

в жизнь.

Однако существует тонкая грань между здоровой уверенностью в себе и самоуверенностью. Если человеку раз за разом сопутствует удача, у него возникает соблазн уверовать в то, что ему удалось найти формулу успеха и теперь он неуязвим для неудач. Такой подход разрушительно сказывается на творческом процессе. В мире, который непрерывно меняется, *любая идея в какой-то момент может оказаться неверной*. Самоуверенность мешает обращать внимание на различные факты, которые противоречат нашим убеждениям. Мы отгораживаемся от критики и реагируем только на одобрительные возгласы, начиная верить в собственную непогрешимость.

Так, например, незадолго до того, как в Чернобыле взорвался ядерный реактор (1986 г.), команда обслуживавших его инженеров, состоявшая из уважаемых специалистов, получила премию за отличную работу. Эти специалисты возомнили, что действующие правила безопасности ставят их в слишком узкие рамки, поэтому решили игнорировать их, проводя очередной эксперимент с реактором. Результатом стала колоссальная катастрофа с большим количеством человеческих жертв, несущая в себе потенциальную угрозу для многих последующих поколений.

Вспомните обо всех компаниях, которые были настолько уверены в своей продукции и методах, что перестали прислушиваться к нуждам клиентов и в результате остались без покупателей. В истории войн также можно найти немало примеров, когда слишком уверовавшие в свою непобедимость полководцы терпели поражение. Достаточно вспомнить Наполеона в России, Гитлера в Советском Союзе, французов в Индокитае, американцев во Вьетнаме. Самомнение порой поражает целые культуры. Китайцы были слишком уверены в своем превосходстве и были завоеваны монголами. То же самое можно сказать об ацтеках и инках перед приходом испанцев.

У древних греков спесь считалась предвестником упадка и гибели. Если человек был настолько заносчив, что бросал вызов богам, то все были уверены, что боги его покарают. Это считалось такой же непреложной истиной, как и то, что за ночью последует день. Гераклит был свидетелем проблем, которые возникали в его родном городе Эфесе из-за зазнайства и спеси правителей, поэтому предостерегал:

«Своеволие следует гасить скорее, чем пожар».

Полезен ли успех? Вредны ли неудачи? Пожалуй, я, как и Ястжемски, предпочел бы, чтобы у меня было больше попаданий по мячу, чем промахов. Тем не менее, оглядываясь на свою жизнь, я прихожу к выводу, что в отдельные моменты, где мне сопутствовал успех, лучше было бы как раз потерпеть неудачу. Я говорю это потому, что успех не давал мне экспериментировать и опробовать различные подходы к проблемам. Точно так же я нахожу в своей жизни моменты, где неудачи заставляли меня искать второй правильный ответ, который оказывался лучше первого, и я рад, что так случилось.

Резюме

В жизни бывают моменты, когда ошибки недопустимы, но фаза воображения в творческом процессе к ним не относится. Ошибка — это признак того, что вы сошли с наезженной дороги. Значительная часть творческого мышления как раз и состоит в отсутствии страха перед неудачей. Режиссер Вуди Аллен говорил: «Если ты время от времени не ошибаешься, значит, ты не делаешь ничего нового».

Запомните два преимущества неудачи. Во-первых, в этом случае вы будете знать, что испробованный вами подход неэффективен, а во-вторых, неудача дает вам право на новую попытку.

Совет. Совершив ошибку, используйте ее как промежуточную ступеньку к идее, которую при других обстоятельствах вы могли бы и не обнаружить.

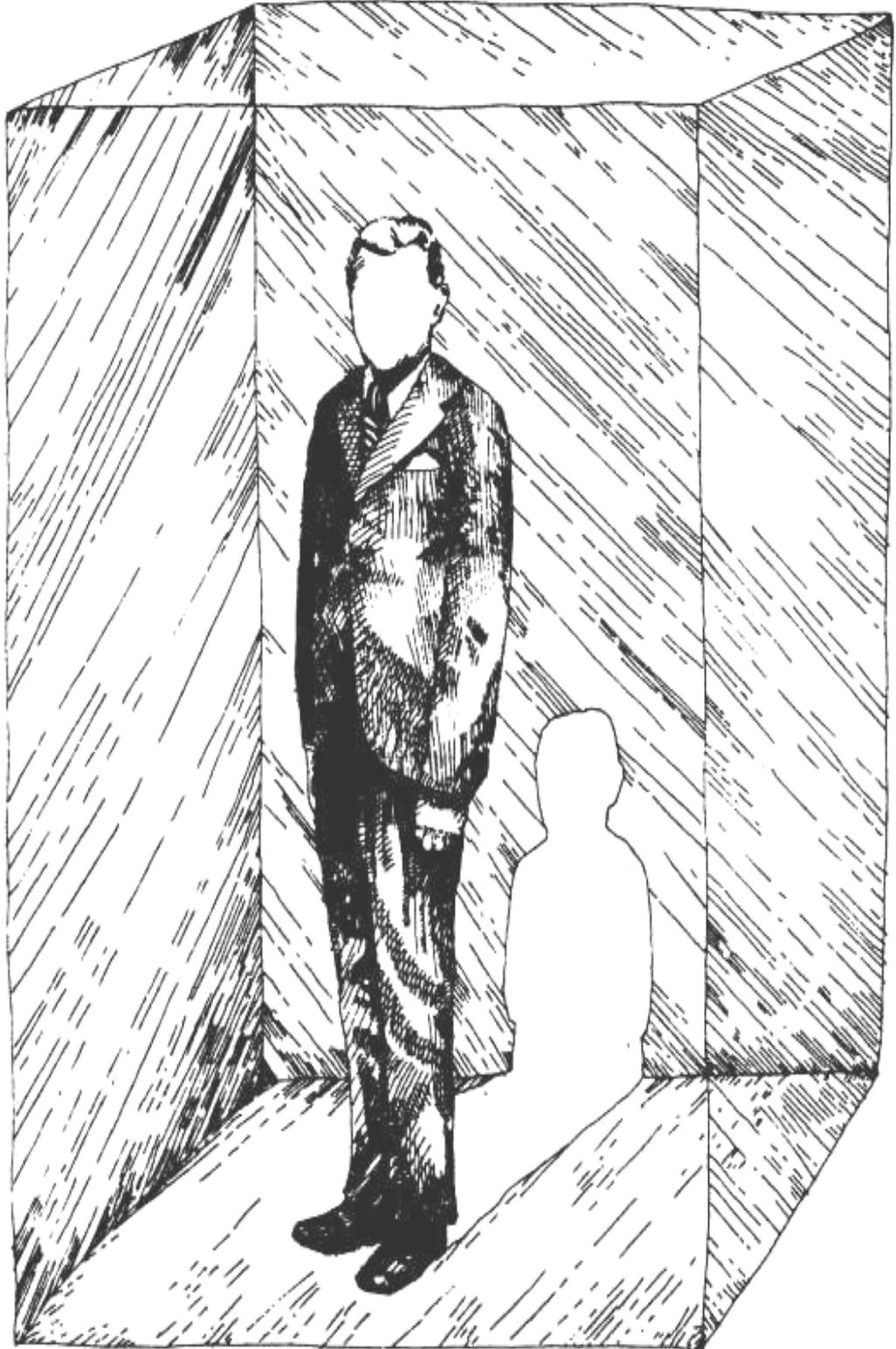
Совет. Бывают ошибки в результате действия или бездействия. Вторые могут иметь даже более серьезные последствия, чем первые. Если вы совершаете слишком мало ошибок, то это повод, чтобы задать себе вопрос: «Сколько возможностей я упускаю из-за своего

бездействия?»

Совет. Прежде чем браться за реализацию идеи или проекта, подумайте: «Что плохого может произойти, если я добьюсь успеха? Что хорошего может произойти, если я потерплю неудачу?»



10. Я не творческая личность



Пророчества, которые сбываются

*Меня больше заботит не природа вещей,
а то, что думают о них люди.*
Эпиктет, философ

Несколько лет назад телезвезда Джонни Карсон в одном из своих шоу пошутил, что в стране дефицит туалетной бумаги. Далее он описал, к каким последствиям это может привести, и посоветовал телезрителям создать запасы туалетной бумаги, если они не желают подобных неприятностей. Публика от души посмеялась над шуткой, потому что никакого дефицита туалетной бумаги и в помине не было. Однако через несколько дней этот товар стал пропадать с полок магазинов. Люди все же поверили в возможность дефицита и начали скупать туалетную бумагу, в результате чего был нарушен нормальный механизм поставок.

Это показательный пример пророчеств, о которых в народе говорят: «Накаркал». Этот феномен объясняется тем, что люди верят сказанному (независимо от того, насколько это соответствует действительности) и начинают соответственно действовать, в результате чего предсказание действительно сбывается. Таким образом, *в данном случае мир мыслей оказывает влияние на мир поступков*. И в жизни такое случается на каждом шагу.

Бизнесмены хорошо знакомы с этим явлением. На нем, собственно говоря, построен весь мир бизнеса. Если человек считает рынок стабильным и здоровым (даже когда на самом деле это не так), то вкладывает в него деньги. Этим он подкрепляет уверенность окружающих, и на рынке действительно в скором времени наступает оздоровление.

Люди, работающие в сфере образования, тоже знакомы с этим феноменом. Несколько лет назад одной учительнице в Нью-Йорке сказали, что в ее классе собраны исключительно одаренные дети, хотя на самом деле они ничем не отличались от других. В результате она начала применять в работе прогрессивные методы обучения, уделяла больше времени подготовке к урокам, проводила факультативные занятия. Ученики положительно восприняли новшества и вскоре в ходе выполнения тестов существенно превзошли свои же недавние результаты, которые можно было отнести к весьма посредственным. Раз к ним отнеслись как к одаренным детям, то они и вести себя стали соответственно.

Подобное постоянно происходит и в сфере торговли. Несколько лет назад я проводил семинар с продавцами одной крупной фармацевтической компании. Перед его началом мне была предоставлена возможность поговорить с 25 процентами сотрудников, показатели которых в торговле были самыми низкими. Я спросил у них: «Почему вам не удается добиться более высоких результатов?» Ответы сводились к следующему:

«Наша продукция слишком дорогая».
«Мне достался самый невыгодный участок».
«У меня не сложились отношения с руководством».
«Луна находится в созвездии Стрельца».

В чем заключалась их проблема? Они отказывались брать на себя ответственность за свои действия. Все свое время эти сотрудники тратили на то, чтобы искать оправдания, а не новые решения.

Затем я поговорил с теми, кто добился самых высоких показателей. Это были довольные и веселые люди, которые без особого труда достигали поставленных целей. Я спросил, в чем причина их успеха, и они рассказали мне примерно следующее:

«Когда утром я смотрюсь в зеркало, то вижу в нем лицо человека, способного творить чудеса. Если какой-то врач или медсестра отвергают мое предложение, я ищу вторую, третью, а иногда и пятую возможность заключить с ними сделку. Я знаю, что должен переиграть своих конкурентов, победить их силой мысли. И это практически всегда удается. Сбываются мои же собственные пророчества».

Тот же феномен наблюдается и у спортсменов. Я заметил, что основная разница между победителями и побежденными заключается в том, что победители зримо представляют свою победу, а проигравшие обычно ищут причины и оправдания своим неудачам. Примером может служить мой однокашник по колледжу Боб Хоппер. Он был отличным пловцом и почти всегда побеждал в соревнованиях. Встретив его однажды около бассейна, я поинтересовался, в чем причина его успеха. Боб ответил:

«Существует несколько причин. Во-первых, у меня хорошо поставлена техника гребка. Во-вторых, я усердно тренируюсь. В-третьих, я забочусь о своем здоровье и правильно питаюсь. Но у моих соперников все это тоже есть. Поэтому разница между хорошим пловцом и победителем заключается в ментальной подготовке перед заплывами.

Каждый раз, просыпаясь в день соревнований, я мысленно прокручиваю у себя в голове один и тот же фильм. Я вижу, как вхожу в бассейн, на трибунах которого меня приветствуют тысячи болельщиков.

Я вижу свет прожекторов, отражающийся в воде. Представляю, как становлюсь на стартовую тумбочку и ощущаю присутствие своих соперников. Я слышу выстрел стартового пистолета и вижу, как ныряю в воду и делаю первый гребок баттерфляем, потом еще один и еще. Я дохожу до стенки с небольшим преимуществом, разворачиваюсь и прохожу вторую часть дистанции на спине. Разрыв увеличивается, потому что я вкладываю в гребок всю силу. Потом я перехожу на брасс. Это мой самый сильный вид плавания, и в нем я выкладываюсь по-настоящему. А последнюю часть дистанции уже спокойно прохожу вольным стилем. Я чувствую, что победил! Я прокручивал этот фильм перед соревнованиями уже тридцать или сорок раз. А потом, когда выхожу на старт, просто борюсь и побеждаю».

Все эти примеры свидетельствуют о том, что мысль оказывает колоссальное влияние на реальный мир.

Дайте себе лицензию на творчество

Задание. Считаете ли вы себя творческой личностью? (Зачеркните нужный квадратик.)

Да Нет

Несколько лет назад крупная нефтяная компания стала проявлять беспокойство по поводу отсутствия творчества среди своих инженеров. Для решения проблемы была приглашена команда психологов, которой предстояло решить, что отличает творческих личностей от нетворческих. Они надеялись, что полученные данные помогут стимулировать тех сотрудников, которым творческая жилка свойственна в меньшей мере.

Психологи задавали инженерам массу вопросов: где они родились и воспитывались, какое образование получили и какой их самый любимый цвет. После трех месяцев работы исследователи пришли к выводу, что основное различие между двумя группами сводится к следующему фактору:

**Творческие личности считают себя
творческими, а нетворческие полагают,
что им этого не дано.**

Как следствие, люди, полагающие, что творчество им не свойственно, стараются не попадать в ситуации, где от них может потребоваться это качество. Они не позволяют себе «играть» со своими знаниями, идти хоть на малейший риск или искать седьмой правильный ответ.

Такие люди сами ограничивают себя, так как полагают, будто творчество — это удел одних только эйнштейнов, кюри и Шекспиров. Конечно, нельзя не признать, что это суперсветила на небосводе творчества, но их талант родился вовсе не на пустом месте. Большею частью своих великих идей они обязаны тому, что обращали пристальное внимание на

идеи меньшего масштаба, всячески модифицировали и развивали их до тех пор, пока они не превращались в великие. Любая большая идея возникает из маленькой. Главное — не упускать ее из виду.

Таким образом, один из важнейших факторов, отличающих творческие натуры от нетворческих, состоит в том, что люди сами себе дают лицензию на творчество и начинают обращать пристальное внимание на свои даже самые незначительные идеи. Даже если они не вполне представляют, куда могут завести их мысли, они знают, что самая мелкая идея может привести к большому прорыву, и верят, что им это по силам.

Если вы считаете себя творческим человеком, то вас не испугают ситуации, где надо проявлять воображение и изобретательность. Вы охотно идете на риск, применяете необычные подходы к решению проблем и генерируете новые идеи.

Разработайте свой творческий стиль

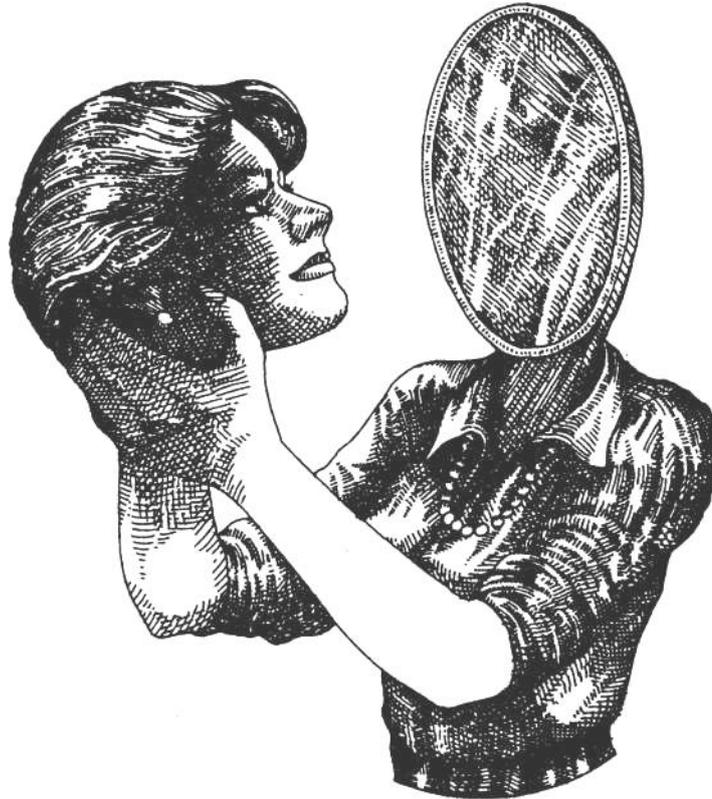
Я ищу внутри себя.
Гераклит, философ

Не пожалейте времени, чтобы определить свой творческий стиль, то есть те тенденции, которые свойственны вам в творческом процессе. Поделюсь с вами некоторыми особенностями своего творческого процесса (многие из которых уже нашли отражение в комментариях, даваемых мною на протяжении всей книги):

1. У меня возникают идеи, когда я либо нахожусь под давлением (поджимают сроки), либо полностью дистанцируюсь от проблемы. Они редко появляются во время рутинной работы, почти полностью поглощающей мое внимание.
2. Я стараюсь обращать внимание на мелочи: часто ли попадаются в рекламе пива нахмуренные лица, какие узоры образуют сухие листья, взметенные воздушным вихрем, и т. п. Я левша, а мир в основном создан для правой, которые этого попросту не замечают. И мне постоянно приходится обращать внимание на устройство различных вещей. Например, многие предметы сконструированы так, что правши легко и без труда управляют ими, а левшам это доставляет некоторое неудобство.
3. Если я, решая проблему, захожу в тупик, то только из-за того, что слишком увлекся какой-то одной идеей, а это отвлекает от поиска альтернатив. И только когда я принуждаю себя с ней расстаться, мне удается отыскать новые ответы. Прощание с любимой идеей иногда может доставлять огромное удовольствие.
4. Моя натура порой мешает мне генерировать новые идеи. Однако если я больше внимания обращаю на идеи, которые поначалу кажутся не имеющими отношения к делу или непривлекательными, то нахожу пути к решению, до этого ускользающие от моего внимания.
5. Я не знаю, чего я не знаю. Я вижу большое белое пятно, и единственный способ понять, что в нем скрывается, состоит в том, чтобы усмирить свое самомнение, настроить разум на восприятие неизвестного (а это не всегда легко) и обратиться к другим людям, чтобы они указали мне на то, чего я не вижу.
6. Хорошим стимулятором для моего воображения является некоторая доля неопределенности. Если я не могу разобраться в ситуации, то скорее прибегну к необычным способам решения, чем обращусь за подсказкой. Двусмысленность дезориентирует, но одновременно служит признаком того, что я продвигаюсь вперед.
7. Я люблю метафоры! Эти мысленные образы освежают мой разум. Если существует выбор между глубоким анализом ситуации и описанием ее в виде живой метафоры, то я обычно предпочитаю последнее. Многие из моих самых лучших идей родились на основе метафор.
8. Чтобы подстегнуть и свое, и чужое мышление, я люблю дурачиться: не стесняюсь делать глупые замечания, чтобы понаблюдать, какую реакцию они вызывают, или задавать

дурацкие вопросы, которые никто не решается произнести вслух.

9. Если окружающие отвергают мои идеи на ранних стадиях творческого процесса, то это меня не смущает. Я не стесняюсь высказывать им свои даже не самые удачные решения и интересоваться их мнением. Искренние оценки действуют на меня освежающе.



10. Я ищу источники вдохновения в самых разных сферах знаний и деятельности, но прежде всего в себе. Я обнаружил, что знание самого себя является крайне важным фактором успеха в творчестве. Однако я понимаю, что если моя самооценка чрезмерно завышена, то это приводит к искажению выводов и отдаляет меня от необъятного океана знаний, который нас окружает.



Резюме

Мир мыслей и мир действий во многом влияют друг на друга. То, о чем мы думаем, обычно и сбывается.

Если вы хотите повысить творческий потенциал, необходимо верить в ценность своих идей и настойчиво претворять их в жизнь. При таком подходе вам придется больше рисковать и порой даже нарушать правила. Вы будете стремиться к получению нескольких правильных ответов, искать идеи за пределами круга своих знаний и опыта, терпимо относиться к двусмысленности, играть и дурачиться, задавать вопрос «а что, если...?» и с легкостью уходить от привычных ситуаций. Вы готовы будете дать себе «подзатыльник», чтобы получить мотивацию к совершению всех этих поступков.

«Подзатыльник» с другой стороны



Ученик возвращается к учителю

*У некоторых людей возникают идеи.
Лишь немногие переводят их в мир
действий и претворяют в жизнь.
Это и есть изобретатели.*
Эндрю Мерсер, изобретатель

Спустя несколько месяцев после первой встречи с учителем ученик возвратился к нему, чтобы доложить о своих успехах.

— Все идет замечательно, — с энтузиазмом рассказывал он. — Я устранил мысленные барьеры, у меня рождается масса идей. Я постоянно задаю себе вопросы «а что, если...?» и исследую ранее не известные мне сферы деятельности. Раньше я ненавидел проблемы, а теперь при их возникновении с радостью начинаю искать новые возможности. В процессе генерирования идей я не отбрасываю даже самые глупые из них, а использую в качестве промежуточных ступенек для новых.

— И что же ты собираешься делать со всеми этими идеями? — поинтересовался учитель.

— Да пока еще не решил. Я только готовлюсь к этому, — ответил ученик.

Тут учитель размахнулся и дал ученику подзатыльник. Тот был ошеломлен, а учитель дал ему совет:

— Идеи — это хорошо, но они ничего не стоят, если их не использовать. Очень важно, чтобы они претворялись в жизнь. Твоя проблема заключается в том, что ты не примеряешь на себя четыре роли творческого процесса.

— Четыре роли? — удивленно воскликнул ученик. — А что это такое?

— Слушай внимательно, а я постараюсь все подробно тебе разъяснить. На протяжении многих лет мне доводилось работать с разными творческими людьми: компьютерными программистами, телевизионными продюсерами, студентами, артистами, журналистами, тренерами, учеными и конструкторами. И я постоянно замечал общие закономерности в том, как они создают идеи, обрабатывают их и применяют на практике.

Отличительной чертой всех творческих личностей является гибкость. В зависимости от потребности они могут переключаться с одного типа мышления на другой. В одной ситуации эти люди демонстрируют открытость восприятия и склонность к экспериментам, в другой играют и дурачатся, в третьей настроены критически и дотошно выискивают недостатки, в четвертой настойчиво стремятся к достижению цели. Из этого я сделал вывод, что люди, добивающиеся больших успехов в творчестве, способны играть четыре роли, каждая из которых олицетворяет определенный тип мышления:

Исследователь

Художник

Судья

Воин

Давай рассмотрим их подробнее.

Творцу прежде всего нужен исходный материал, из которого создаются новые идеи.

Это могут быть факты, концепции, опыт, знания, ощущения или что-то другое. Шансы обнаружить нечто оригинальное повышаются, если ты сойдешь с протоптанной дороги. Только так ты сможешь стать **исследователем** и заняться поисками материалов для создания идей. В процессе поиска ты будешь заглядывать в неизвестные места, обращать внимание на непривычные закономерности, использовать различные органы чувств и собирать всевозможную информацию.



Мысли и сведения, собранные исследователем, напоминают разноцветные кусочки стекла в калейдоскопе. Они могут образовать узор, но для этого их надо встряхнуть или повернуть. На этом этапе и тебе должен проявиться художник. Ты начинаешь экспериментировать с фактами и искать к ним разные подходы. Ты руководишься интуицией, составляешь новые сочетания из вещей, переворачиваешь их вверх ногами и заглядываешь с обратной стороны. Ты задаешь вопросы «а что, если...?» и ищешь скрытые аналогии. Ты можешь даже нарушать правила или создавать свои собственные. В результате у тебя рождается новая идея.

Потом ты задаешь себе вопрос: «Какой прок в этой идее? Стоит ли ей заниматься? Принесет ли она мне ту пользу, на которую я рассчитываю? Располагаю ли я ресурсами, чтобы реализовать ее?» Чтобы принять правильное решение, ты должен мыслить как **судья**. В процессе анализа необходимо тщательно взвесить все доводы, оценить недостатки идеи и решить, правильно ли выбрано время для ее реализации. Надо просчитать степень риска, критически проанализировать свои исходные предположения и прислушаться к внутреннему голосу. Лишь затем принимается окончательное решение.

Наконец, наступает время претворения идеи в жизнь. Ты, конечно, понимаешь, что мир не готов принять любую появившуюся идею. Кроме того, у тебя много конкурентов. Если ты хочешь, чтобы твоя идея имела успех, надо занять наступательную позицию. Таким образом, для ее реализации ты должен стать **воином**. Играя эту роль, ты одновременно выполняешь функции и генерала, и рядового солдата. Ты разрабатываешь стратегию и сам же ее выполняешь. Тебе придется бороться с самооправданиями, с людьми, которые губят любые идеи на корню, переживать временные отступления и преодолевать множество других препятствий. Необходимо проявить смелость, чтобы воплотить задуманное в жизнь.

Итак, подведем итог:

- В роли **исследователя** ты собираешь информацию и ресурсы.

- В роли **художника** ты превращаешь эти ресурсы в новую идею.
- В роли **судьи** ты оцениваешь достоинства и недостатки идеи и определяешь, что с ней делать дальше.
- В роли **воина** ты претворяешь идею в жизнь.



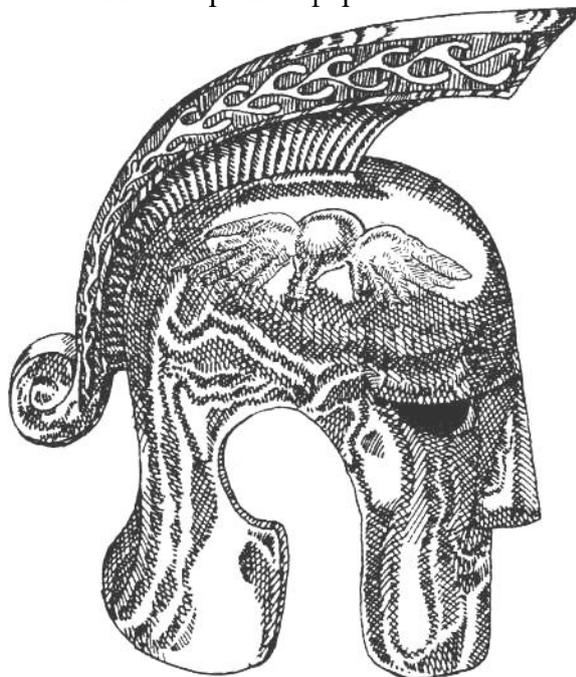
В общем говоря, все четыре роли — это твоя команда, помогающая генерировать и реализовывать идеи. Разумеется, во многих случаях строгая последовательность (исследователь — художник — судья — воин) может не соблюдаться. Тебе придется не раз возвращаться от новой роли к старой. Например, судья может вновь стать художником, чтобы развить и дополнить идею. Художник может обратиться к исследователю за дополнительной информацией. Воин может доложить судье, как обстоят дела в реальном мире, чтобы уточнить или скорректировать судебское решение. В целом же, тебе, как правило, придется играть роль исследователя на самой ранней стадии, роль художника и судьи — на средней, а воина — на заключительной стадии.



Существует два основных обстоятельства, мешающих творчеству: *слабое исполнение*

той или иной роли и неправильно выбранное время.

Представь себе, что в твоей команде завелся слабый исполнитель. Если им окажется исследователь, то у тебя не будет нужной исходной информации. Если у художника ослабло воображение, то у тебя на руках так и останутся разрозненные фрагменты мыслей и фактов. Если судья не проявляет должной критичности, то ты можешь попусту потратить время на всякую ерунду и отвергнуть действительно стоящую идею. А если твой воин оказался трусом, то все идеи так и останутся пустым местом. Поэтому ты должен прилагать все усилия, чтобы исполнители всех ролей были в хорошей форме.



Мало хорошо знать свою роль. Надо еще понимать, когда и как ее играть. Выбор нужного времени чрезвычайно важен. Если ты войдешь в свою роль не вовремя, то есть поручишь сбор информации судье, а реализацию идеи художнику, то у тебя не получится ничего хорошего. Это будет похоже на езду по встречной полосе или въезд на стоянку на четвертой скорости. Упустив нужный момент, ты тоже ничего не добьешься. Таким образом, необходимо четко уяснить, какой тип мышления уместен в той или иной ситуации, и вовремя его включить.

Некоторые люди испытывают трудности в переключении с одного типа мышления на другой, потому что слишком застревают в рамках одной роли. Это может чрезвычайно негативно сказаться на творческом процессе в целом. Например, если ты слишком увлекся игрой в исследователя, то рискуешь так и не воплотить собранную информацию в новую идею. Если в тебе слишком силен художник, то все свое время ты потратишь на бесконечную доработку своей идеи и не сможешь от нее избавиться. Если ты застрял в роли судьи, то слишком долго будешь оценивать идею, но так и не доберешься до окончательного решения. А если ты прежде всего воин, то будешь воплощать в жизнь все попавшееся под руку независимо от того, сумел ли предварительно проявить себя в других ролях.

Поэтому, если хочешь добиться высоких результатов в творчестве, я советую равномерно развивать в себе все эти качества и применять их в нужное время.

Ученик внимательно выслушал учителя и сказал:

— В твоих словах есть смысл. Давай попробуем применить эти советы к моей ситуации.

— Хорошо, — согласился учитель. — Насколько находчив и предприимчив твой исследователь?

— Я занимаюсь поиском идей в самых разных местах. Я ищу второй и третий правильные ответы. Я не отвергаю неопределенности и двусмысленности.

— А что ты скажешь о художнике?

— У меня хорошее воображение. Я задаю вопросы «а что, если...?», подвергаю сомнению правила и рассматриваю предметы с разных сторон.

— Насколько силен твой судья?

— Я стал более проницательным. Моя критика носит конструктивный характер. Я использую даже самые глупые мысли в качестве промежуточных ступенек для практичных творческих идей. Кроме того, я без особого почтения отношусь к своим священным коровам. Я даже позволяю себе время от времени шутовские выходки, чтобы вырваться из пут группового мышления.

— Теперь поговорим о войне.

— Ну что ж. Я создал массу идей и теперь думаю над тем, как их использовать.

— В этом-то и состоит твоя проблема. Ты должен активизировать своего воина и начать претворять идеи в жизнь. Приведу несколько советов, которые помогут тебе в этом.

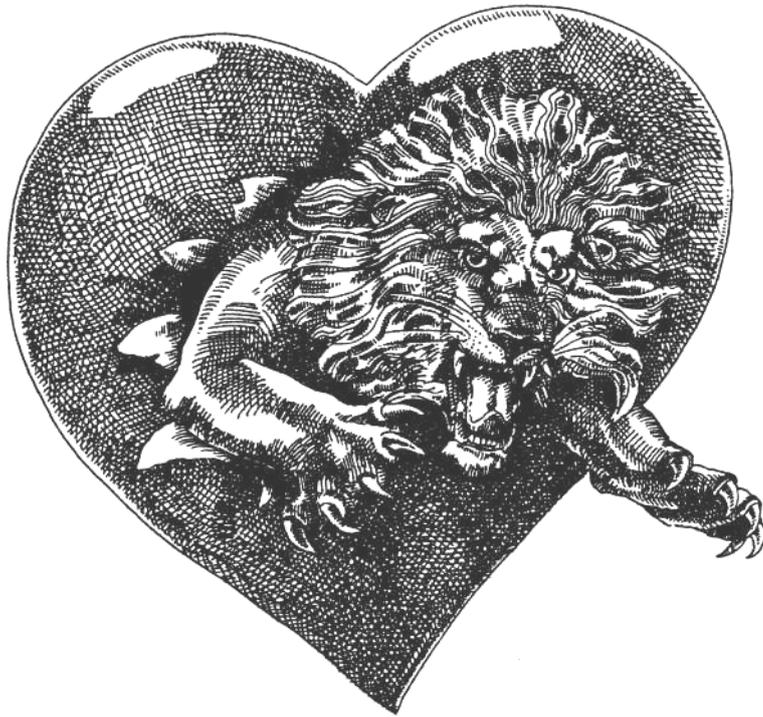
Нанеси первый удар

Чтобы забить гол, надо как минимум ударить по мячу. Нельзя поймать рыбу, пока не опустишь наживку в воду. Идея не воплотится в реальность, пока ты не предпримешь каких-то действий. Многие личные планы потерпели крушение у маленького островка под названием «Когда-нибудь я за это возьмусь». Не жди, что идеи сами собой претворятся в жизнь. Делай что-нибудь для этого. Как говорил специалист по рекламе Карл Элли, «либо вы сидите сложа руки и жизнь проходит мимо, либо встаете со стула и беретесь за дело». Если ты хочешь стать певцом, то пой. Пой в душе. Пой для своих друзей. Запишись в хор. Пройди кастинг на участие в мюзикле. Начинать без раскочки. **Какие три поступка ты можешь совершить прямо сейчас, чтобы приблизиться к цели?**



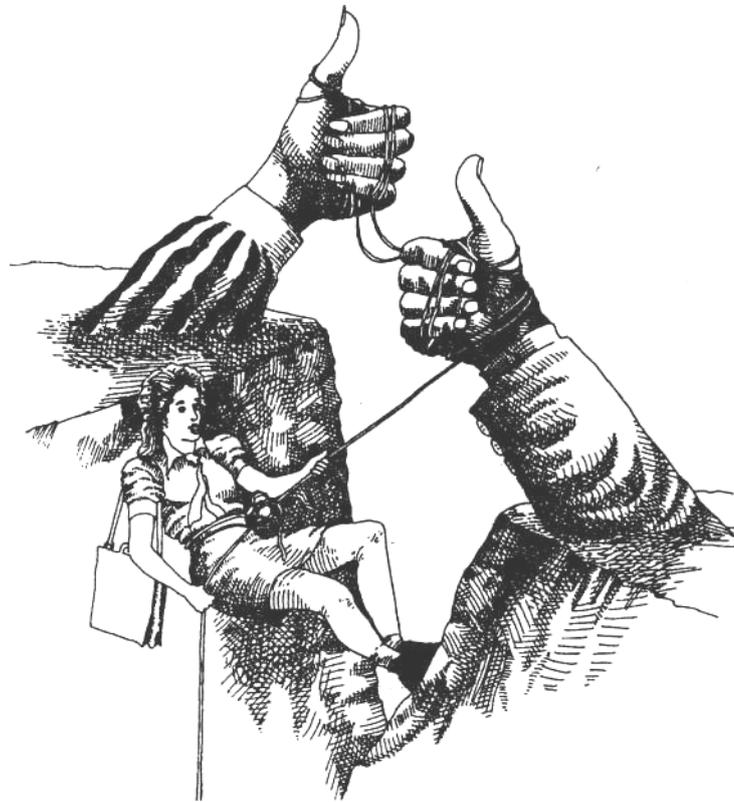
Впусти льва в свое сердце

Один известный тореадор говорил: «Невелика хитрость выйти на бой с быком, не испытывая чувства страха. Нет ничего удивительного и в том, чтобы отказаться от боя, когда трусишь. Но биться с быком, когда тебе страшно, — это уже что-то». Что дает тебе смелость драться за свою идею? Хорошо продуманный план? Поддержка со стороны? Вера в идею? Прошлые успехи? **Что может разбудить льва в твоём сердце?**



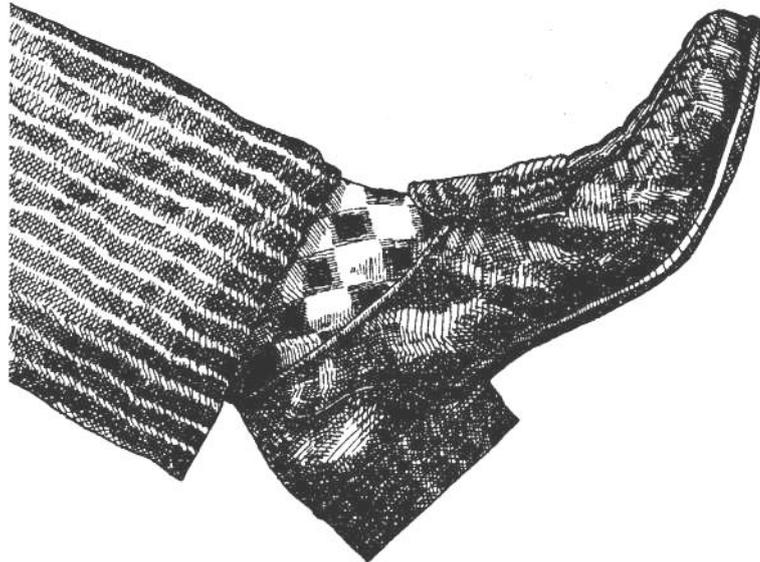
Обеспечь себе поддержку

Одна из причин, по которой цыгане по статистике обладают крепким здоровьем, объясняется положительным влиянием семьи. Когда человек этой национальности заболевает, то обычно от шести до восьми соплеменников провожают его к врачу. Такое участие семьи не только обеспечивает поддержку больному, но и порождает желание выздороветь. Точно так же намного легче проявлять творчество, если твое окружение поддерживает тебя и ожидает новых идей. **Как ты намерен обеспечить себе поддержку?**



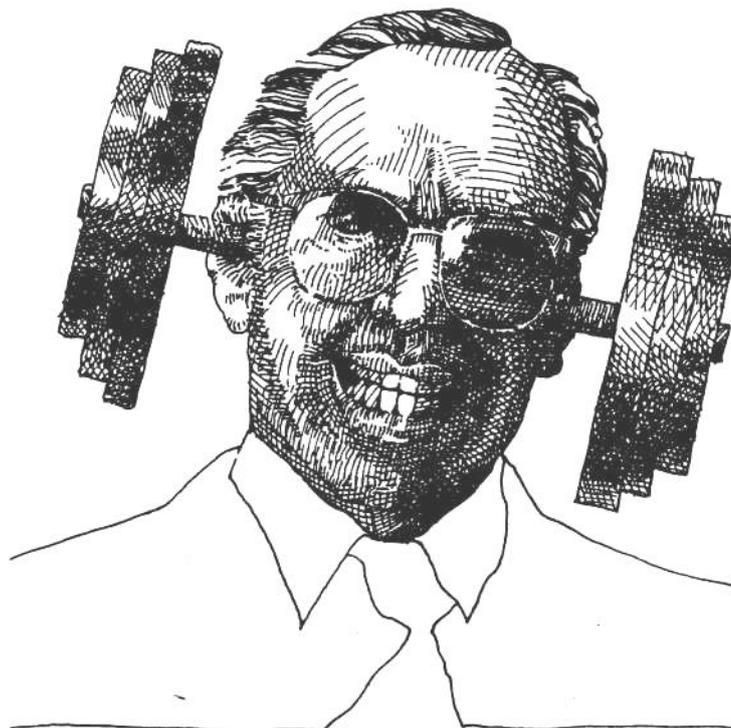
Забудь об оправданиях

Когда испанский конкистадор Кортес высадился в Веракрусе, первым делом он сжег свои корабли, а потом объявил команде: «Либо мы победим, либо погибнем». Уничтожение кораблей отняло у них третью альтернативу — бросить все и вернуться в Испанию. **Какие три фактора мешают тебе достичь своей цели? Как дать «пинка» этим оправданиям?**



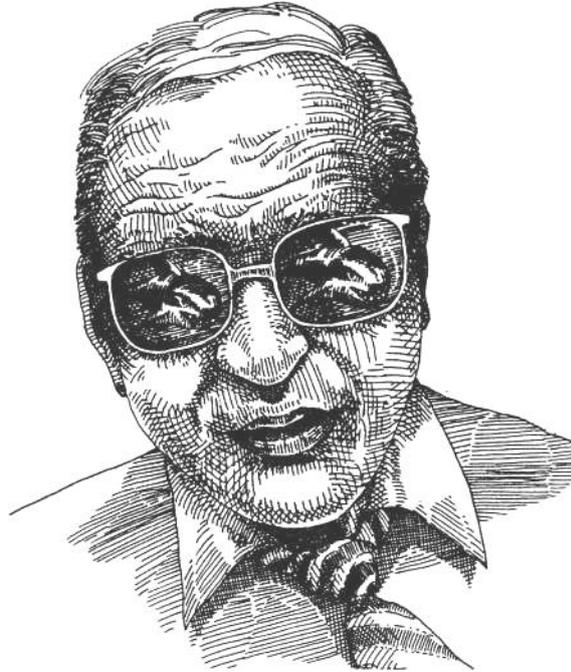
Тренируй «мышцу риска»

У каждого человека есть «мышца риска», и ее надо упражнять. Чтобы держать ее в тонусе, необходимо постоянно пробовать заниматься чем-то новым. Если ты этого не делаешь, она атрофируется и не позволяет тебе рисковать. Что можно предпринять, чтобы начать ее тренировать прямо сегодня? Приготовь блюдо по новому рецепту. Инвестируй средства в новую идею. Возьмись за проблему, лежащую за пределами твоего опыта. Как говорил Артур Кестлер, «если Господь снабдил нас шеей, то наверняка предполагал, что мы будем изо всех сил вытягивать ее». **Как повесить гибкость «мышцы риска»?**



Сделай ставку

Один оптовый торговец мороженой рыбой начал испытывать трудности со сбытом из-за ее несвежего запаха. Компания перепробовала все возможные способы вплоть до того, что до самого процесса заморозки держала живую рыбу в баках с водой, но ничего не помогало. И тогда кто-то предложил: «Давайте запустим в баки хищников, тогда рыба всегда будет оставаться свежей». И эта идея сработала. Рыба непрерывно находилась в движении и сохраняла живость и свежесть. Мораль: поставь что-нибудь на карту — свое выживание, самоуважение, деньги, репутацию, — чтобы у тебя была мотивация обеспечить успех своей идее. **Какова твоя ставка?**



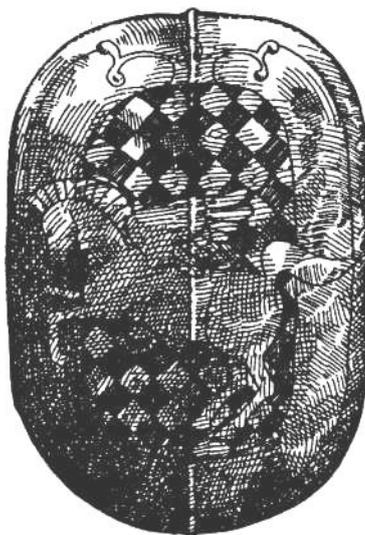
Не успокаивайся на достигнутом

Одного изобретателя спросили, зачем он каждый день проводит за работой по шестнадцать часов. «Потому что я недоволен тем, что уже сделано», — ответил он. Неудовлетворенность способствует творческому процессу. В противном случае у тебя пропадет стимул к поиску потенциальных проблем и возможностей. Чем ты недоволен? **Как можно превратить недовольство во вдохновение?**



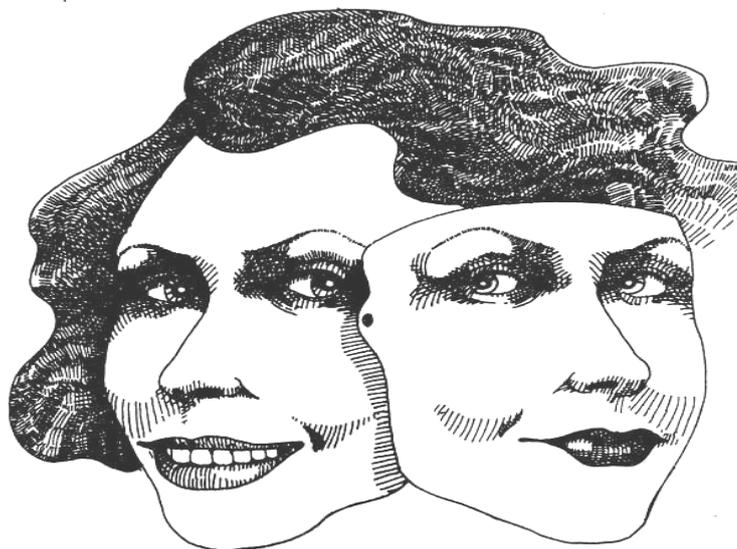
Используй щит

«Единственный человек, которому нравятся перемены, — это мокрый грудной ребенок», — заметил как-то Рой Блитцер. Два основных жизненных правила гласят: 1) изменения неизбежны; 2) все сопротивляется переменам. Новые идеи могут нести в себе угрозу, поэтому часто провоцируют у людей негативную реакцию. Например, когда Стравинский впервые представил публике балет «Весна священная», полный непривычных гармоний и примитивных ритмов, его встретили враждебно. Когда Кеплер правильно рассчитал положение планет на небе, взяв за основу не круговые, а эллиптические орбиты, его подвергли остракизму. Будь готов к подобной реакции и не позволяй, чтобы она мешала тебе работать над идеей. Канцлер Германии Конрад Аденауэр говорил: «Толстая шкура — дар Божий». **Какой негативной реакции ты ожидаешь? Как ты можешь от нее защититься?**



Продавай, продавай, продавай

Девиз рекламистов гласит: «Идея не может считаться творческой, если она не продается». У тебя может быть самая грандиозная идея в мире, но если тебе не удалось ее продать, то считай, что ты ничего не достиг. Назови три причины, по которым кому-то еще может понадобиться твоя идея или продукт. Какую пользу они могут принести? Чего от них могут ожидать люди? **Как сделать свою идею привлекательнее для окружающих?**



Установи предельный срок

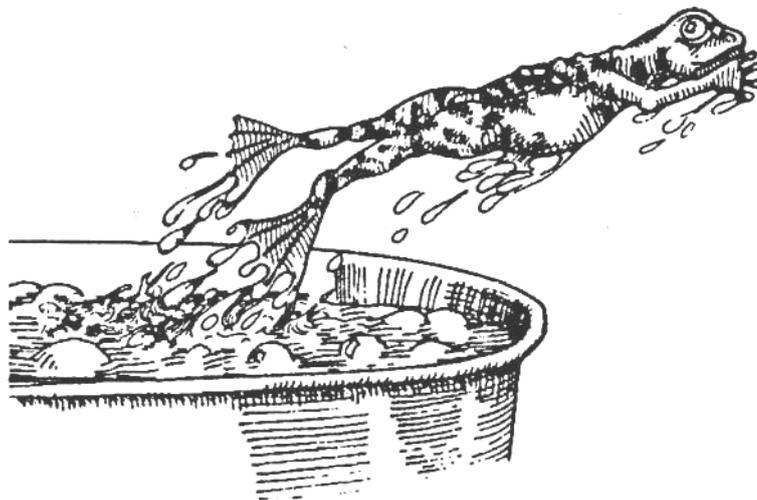
Для многих людей главным стимулом является приближение конечного срока. Именно в такие моменты необходимо забыть обо всех отговорках и оправданиях и браться за дело. В чем твоя цель? Назови три ключевых фактора, которые помогут тебе ее достичь. Насколько срочно это надо сделать? **Какой предельный срок ты для себя устанавливаешь?**



Прояви настойчивость

Однажды две лягушки попали в ведро со сметаной. Одна из них, увидев, что невозможно найти опору в этой вязкой белой массе, смирилась со своей судьбой и утонула.

Второй такая перспектива не понравилась. Она изо всех сил начала барахтаться в сметане, чтобы остаться на плаву. Спустя некоторое время в результате этих лихорадочных усилий сметана превратилась в масло, и лягушка смогла выпрыгнуть из ведра. **А насколько настойчив ты?**



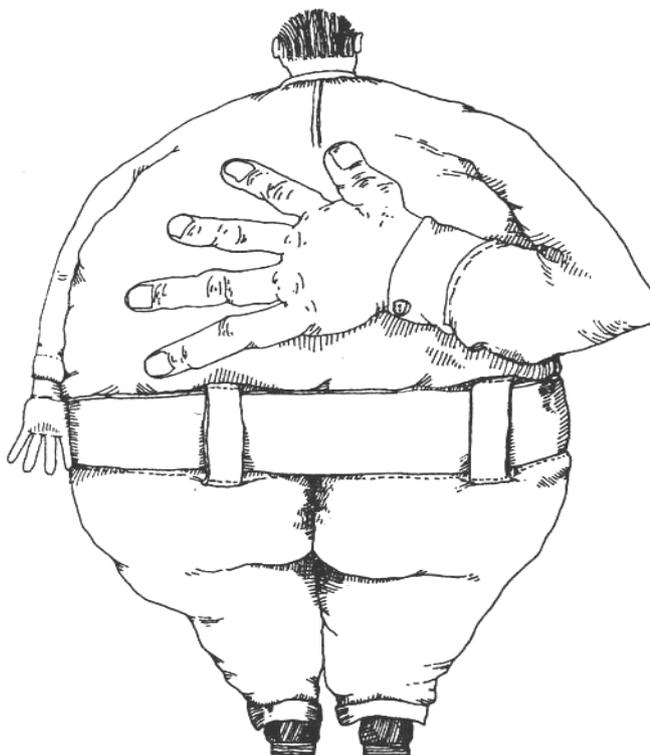
Ученик выслушал все эти советы и сказал:

— Большое спасибо. Я очень ценю те дополнительные подзатыльники, которые вы мне отвесили. А теперь пойду претворять свои идеи в жизнь.

— Успехов тебе, — пожелал учитель. — Да, чуть не забыл. У меня есть для тебя еще один совет.

— Какой же?

— Когда реализуешь свою идею, одобрительно похлопай себя по спине. А потом принимайся за следующую.



Ответы на задания

С. 17, № 1. Поменяйтесь лошадьми.

С. 17, № 2. Положите газету на пол в дверном проеме и поставьте на нее двоих человек по обе стороны от закрытой двери.

С. 17, № 3. В зависимости от того, как вы посмотрите, на рисунке можно увидеть либо птицу, либо вопросительный знак. Если картинку перевернуть вверх ногами, то изображение будет похоже на тюленя, который балансирует мячом на носу.

С. 132, № 1. Вот некоторые возможные ответы (большинство из них предложили мои читатели).

- а) Только что были объявлены результаты конкурса красоты. Плачущая женщина стала победительницей, а ее мило улыбающиеся соперницы заняли последующие места.
- б) Женщины пришли в клинику, специализирующуюся на искусственном оплодотворении. Они встречаются здесь в первых числах каждого месяца, чтобы узнать, кто из них забеременел. У плачущей женщины результат оказался положительным, а у остальных — отрицательным. Они радуются за нее, но огорчены тем, что у них самих пока ничего не получается.
- в) Плачет счастливая пожилая женщина, которая только что получила предложение руки и сердца от мужчины значительно моложе ее. Остальные женщины — это ее дочери, которые полагают, что молодой человек заинтересован только в ее деньгах.
- г) Пять женщин — это начинающие голливудские актрисы, проходившие отбор на одну из ролей. Победившая девушка плачет потому, что режиссер имеет репутацию бабника, который затаскивает в кровать всех исполнительниц женских ролей.

С. 132, № 2. Некоторые возможные ответы.

- а) Гектор — новорожденный, а доктор шлепает его, пока он не начнет самостоятельно дышать и не закричит.
- б) Гектор — член племени, который проходит ежегодный ритуал посвящения в мужчины. Победителем считается тот, кто не заплачет и не закричит, несмотря на наносимые ему побои. Четверо мужчин в униформе — это жрецы племени, которые проводят испытания.
- в) Гектор — азартный игрок в казино, который уже на протяжении двух часов непрерывно выигрывает. Менеджер казино и охранники стоят рядом и внимательно наблюдают за ним. В настоящее время Гектор поставил на карту все, что выиграл до сих пор, плюс все свои сбережения. Крупье изо всех сил старается «побить» его карты.

С. 132, № 3. Некоторые возможные ответы.

- а) Женщина работает пожарным. Туша пожар в галерее, она забрызгала несколько полотен. Картины от этого пришли в негодность, но ее действия предотвратили гибель всей галереи.
- б) Владелец галереи обнаружил, что некоторые картины являются подделками. Поэтому он организовал их умышленное повреждение, чтобы получить страховку. Из суммы страхового возмещения женщине и было выплачено вознаграждение.
- в) Владелец галереи вступил в религиозную секту, которая отрицает богатство. Чтобы испытать его, руководительница секты причинила ущерб некоторым ценным полотнам. После завершения этого обряда посвящения владелец галереи передал ей все оставшиеся у него деньги в знак того, что отказывается от своего богатства.
- г) Владелец галереи, автор картин и женщина, повредившая их, — это одно и то же лицо. Высокая стоимость картин стала результатом умело организованной кампании в прессе, а акт «вандализма» был предназначен только для усиления шумихи. Тем же вечером женщина щедро вознаграждает сама себя, читая в газетах про свою

дикую выходку.

С. 132, № 4. Некоторые возможные ответы.

- а) Челси использует перерывы, чтобы наточить топор.
- б) Челси валит тонкие деревья, а Тиффани — толстые.
- в) Тиффани работает в одиночку, а Челси руководит бригадой лесорубов.
- г) Лесорубы работают в разные исторические эпохи. Тиффани живет в XIX веке и пользуется топором, а Челси — в XXI веке. Он валит деревья с помощью бензопилы.

Об авторе

(первый правильный ответ)

Роджер фон Эйк — основатель и президент консультативной компании «Creative Think», задача которой — стимулировать творческое мышление посредством семинаров, консультаций и выпускаемой продукции. Презентации и публикации фон Эйка способствовали развитию творческих способностей многих миллионов людей во всем мире.

Он является автором четырех книг, посвященных вопросам творчества, и создателем популярных наборов карт «Creative Whack Pack» и «Innovative Whack Pack», а также изобретателем шара Эйка, состоящего из тридцати магнитных фрагментов, из которых можно собрать ромбический триаконтаэдр и многие другие фигуры.

До 1977 года, когда была основана «Creative Think», Эйк работал в компании IBM.

Он окончил университет в Огайо, где получал именную стипендию президента университета и стипендию за спортивные заслуги. Степень доктора философии он получил в Стэнфордском университете за научную работу «История идей».

Об авторе

(второй правильный ответ)

Иногда я представляю себе мозг как компостную яму. Самые различные ингредиенты перерабатываются в нем до тех пор, пока из них не получается нечто полезное. Одни из них способствуют процессу переработки, другие препятствуют, а третьи остаются инертными.

Многие идеи родились в моей компостной яме, когда я работал консультантом по вопросам творчества в различных промышленных компаниях. Другие ингредиенты я брал из собственного опыта, полученного в самых разных ситуациях. Когда я учился в шестом классе, мой учитель, мистер Родефер, говорил, что творчество и наглость имеют порой много общего, но это далеко не одно и то же. Чтобы научиться их различать, мы заключили с ним следующее соглашение: если я буду вести себя дерзко и нагло, то в наказание должен буду пробежать вокруг школы, а за творческие идеи начну получать вознаграждение. В тот год мне пришлось сделать 128 кругов вокруг школы, но у меня родилось и немало творческих замыслов.

Что такое соперничество, я понял, занимаясь плаванием. Помню, как в шестнадцать лет мы с Полом Маккормиком все лето пытались превзойти результаты друг друга на стометровке вольным стилем. Благодаря этому соперничеству мы оба стали плавать быстрее. Заодно занятия плаванием повысили и мою самооценку. В старших классах ребята, занимавшиеся футболом, предложили мне посоревноваться, кто сможет дольше задержать дыхание. Выдержав без воздуха три минуты и две секунды, я заслужил их уважение.

Некоторые из моих идей родились в ходе путешествий по стране автостопом. За пять лет я проехал на попутках свыше 30 тысяч миль. Особенно мне запомнилась одна поездка, в ходе которой я осознал принцип спроса и предложения. Водителем был один ковбой из Монтаны, который контрабандой возил порнографию из Сан-Франциско в Юту. Он обнаружил, что в этом захолустье за свои прихоти люди готовы платить втрое дороже.

Докторскую диссертацию я писал по произведениям немецкого философа XX века Эрнста Кассирера — последнего человека, который знал все и обо всем. От него я узнал, как полезно уметь видеть во всем общую картину, что позволяет сохранять гибкий подход.

Будучи отцом двоих детей, я лишний раз убедился в том, что все мы рождаемся, располагая большими творческими способностями, которые позволяют видеть мир с различных точек зрения. Я также узнал, что воспитание детей — это настоящее искусство, в котором должны сочетаться *твердость* и *гибкость*. Важно только знать, где и когда их использовать.

Занимаясь своей работой, я выяснил, что людям нравится, когда кто-то стимулирует их мышление, и что умственный «подзатыльник» может принести большую пользу. Кроме того, я узнал, что можно родить самую грандиозную идею в мире, но если ты не смог

продать ее окружающим, то считай, что ничего не достиг.

Собственный бизнес дал мне возможность представлять свои мысли людям и встречаться с ними на всех шести континентах. Вдобавок я смог посвятить себя нескольким проектам, часть из которых была достаточно успешно реализована.

Если вы спросите, каким девизом я руководствуюсь на протяжении последних тридцати лет (или даже больше), то я скажу: «**Ищите второй правильный ответ**». Именно этой стратегии я обязан многим из того, что мне удалось сделать. ♦ Когда я занят поиском информации, этот принцип подсказывает мне не ограничиваться правильными ответами, которые доказали свою эффективность в прошлом, и продолжать исследования. ♦ Когда я стараюсь задействовать творческий потенциал, он рекомендует мне помещать свои идеи в необычные обстоятельства и придавать им новое значение. ♦ Когда я занимаюсь анализом созданной концепции, он подсказывает мне не концентрироваться на одних только отрицательных сторонах и не слишком привязываться к идее. ♦ Когда я воплощаю свои замыслы в жизнь, этот принцип напоминает мне, что если один способ для этого непригоден, то следует поискать другой.

Иногда мне задают вопрос, что я люблю. Охотно отвечу.

Любимые музыкальные произведения: «Вариации на тему Гольдберга» Баха и «Пульчинелла» Стравинского. Любимый современный писатель: Пол Остер.

Любимое произведение живописи: «Сад земных наслаждений» Иеронима Босха (музей Прадо, Мадрид).

Любимые кинорежиссеры: Акира Куросава, Ингмар Бергман и Стэнли Кубрик.

Любимый творческий мыслитель: Артур Кестлер. Любимая классическая театральная постановка: «Вакханки» Еврипида.

Любимый овощ: острый перец хабанеро.

Любимые места, которые мне довелось посетить: Варанаси (на Ганге), Карнакский храм (Египет), Мачу-Пикчу (Перу), Ангкор-Ват (Камбоджа), песчаные дюны Эрг Чебби (пустыня Сахара, Марокко) и Храм согласия (Агридженто, Сицилия).

Любимый читатель: вы.

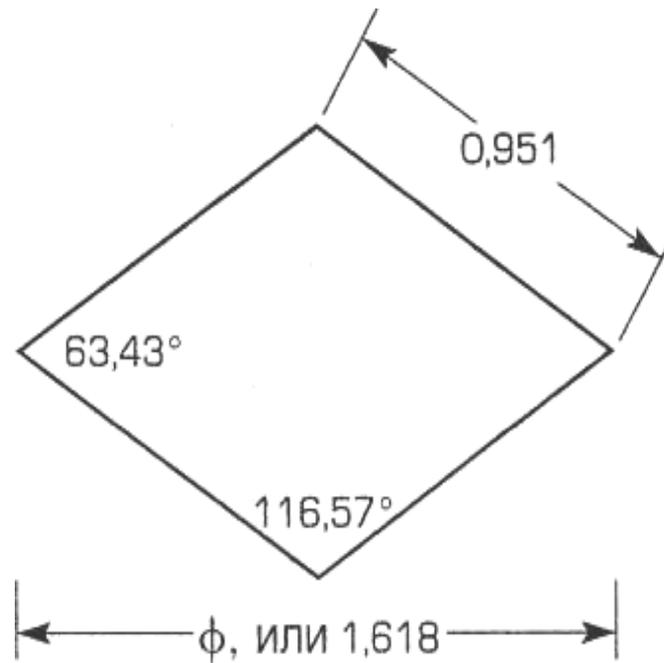
Я надеюсь, что вам понравилась эта книга. Если у вас есть какие-то замечания, соображения или опыт, которым вы хотели бы поделиться, буду рад вашему письму.

Дайте себе подзатыльник

Посылайте мне корреспонденцию на адрес:

Creative Think
Box 7354
Menio Park,
California 94025 USA
e-mail: roger@creativethink.com
веб-сайт: www.creativethink.com

Удачи вам!



Содержание

<i>Предисловие</i>	4
Дайте себе подзатыльник	7
Ментальный секс	8
Что такое творческое мышление?	10
Мысленные барьеры	19
Устранение мысленных барьеров	21
к Встряска для мозга.....	23
Резюме.....	29
1. Есть только один правильный ответ	31
Учимся думать	33
Последствия	37
Второй правильный ответ.....	38
Забудьте о своих предположениях.....	43
Судейский вердикт	48
Резюме.....	49
2. Это нелогично	51
Мягкое и жесткое мышление	53
Творческий процесс	56
Это нелогично.....	58
Сделать незнакомое знакомым.....	62
Смысл жизни	70
Резюме.....	72
3. Следуй правилам	75
Закономерности как правила игры	76
Нарушение правил	79
Следуй правилам	84
Феномен Аслана	85
Убить священную корову	89
Феномен Тубан.....	91
Резюме.....	94
4. Будь практичен	95
Грядка воображения.....	97
А что, если...?.....	98
Представьте себе, как бы это сделали другие	102
Представьте, что идея — это вы.....	104
Промежуточные ступеньки.....	105
Будьте практичнее	109
Резюме	113
5. Игра — это несерьезно	115
Момент постижения	117
Играйте!.....	120
Введите ограничения.....	125
Сделайте паузу.....	127
Резюме	130
Небольшой перерыв	131
Четыре упражнения	132
Человек с «ароматным умом».....	133
Правила Тома Хиршфилда.....	134
Остерегайтесь увеличения масштабов.....	135
Рука стимулирует мозг	136
Золотое сечение (φ)	140
Мое любимое число — 12.....	143
Интеллектуальный попкорн.....	144
Метафоры компаний	145
6. Это не по моей части	149
Солнечная батарея	150
Это не по моей части	152
Перекрестное опыление	153
Станьте первооткрывателем	157
Будьте готовы к неожиданностям	161

Учитесь видеть очевидное	164
Резюме	168
7. Не строй из себя шута	169
Будьте как все	170
Преимущества конформизма	171
Групповое мышление	173
Посоветуйтесь с шутком	174
Напяльте шутовской колпак	179
Посмейтесь	180
Взгляните с обратной стороны	187
Шуты и правила	194
Резюме	197
8. Избегай двусмысленности	199
Мыслите двойко	200
Парадоксы	204
Обратитесь к оракулу	208
Прислушайтесь к своим снам	217
Гераклит	222
Резюме	228
9. Ошибки вредны	229
Попадания и промахи	230
Другая логика	232
Так ли вредны неудачи?	234
Так ли полезен успех?	237
Резюме	241
10. Я не творческая личность	243
Пророчества, которые сбываются	244
Дайте себе лицензию на творчество	247
Разработайте свой творческий стиль	249
Резюме	253
«Подзатыльник» с другой стороны	255
Ученик возвращается к учителю	256
Нанеси первый удар	265
Впусти льва в свое сердце	266
Обеспечь себе поддержку	267
Забудь об оправданиях	268
Тренируй «мышцу риска»	269
Сделай ставку	270
Не успокаивайся на достигнутом	271
Используй щит	272
Продавай, продавай, продавай	273
Установи предельный срок	274
Прояви настойчивость	275
<i>Ответы на задания</i>	<i>277</i>
<i>Об авторе</i>	<i>280</i>

ПО ВОПРОСУ ПРИОБРЕТЕНИЯ КНИГ ОБРАЩАТЬСЯ
г. Минск, тел. (8-10-375-17) 237-29-76;
e-mail: popuri@mail.ru; www.popuri.ru;
г. Москва, Издательский дом «Белкнига»,
тел. (495) 675-21-88, 600-58-41; e-mail: popuri-m@mail.ru;
г. Новосибирск, «Топ-Книга», тел. (383) 336-10-28;
книга — почтой: 630117, а/я 560; интернет-магазин: } / www.top-kniga.ru; e-mail: office@top-kniga.ru «<

Научно-популярное издание

**ЭЙК Роджер фон
ДАЙТЕ СЕБЕ ПОДЗАТЫЛЬНИК,
ИЛИ КАК СТАТЬ БОЛЕЕ КРЕАТИВНЫМ**

Перевод с английского — С. Э. Борич

Оформление обложки — М. В. Драко

Корректор — Ю. П. Красовская

Подписано в печать с готовых диалозитивов 30.03.2009.

Формат 84 x Ю8/32. Бумага газетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 15,12. Уч.-изд. л. 7,90.

Тираж 5100 экз. Заказ 780.

Санитарно-эпидемиологическое заключение

№77.99.60.953.Д.010108.09.08 от 22.09.2008 г.

ООО «Попурри». Лицензия № 02330/0494036 от 03.02.2009.

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

Издано при участии ООО «Харвест». ЛИ № 02330/0150205 от 30.04.2004.

Республика Беларусь, 220013, г. Минск, ул. Кульман, д. 1, корп. 3, эт. 4, к. 42

Республиканское унитарное предприятие

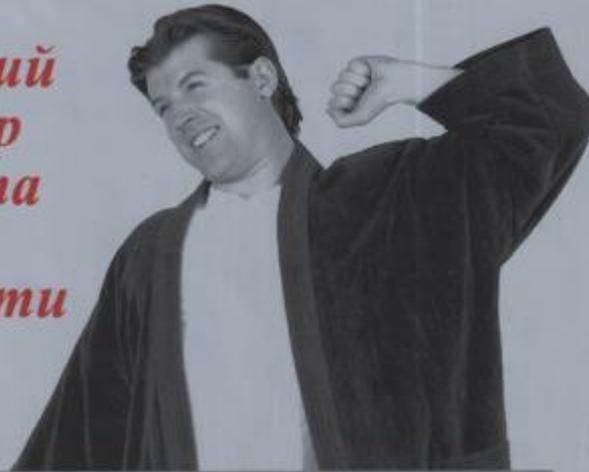
«Издательство «Белорусский Дом печати».

ЛП № 02330/0131528 от 30.04.2004.

Пр. Независимости, 79, 220013, Минск.

рабочее и дополненное издание

*Классический
бестселлер
от эксперта
по
креативности*



Дайте себе подзатыльник,

или **Как стать
более креативным**

Роджер фон Эйк

Роджер фон Эйк нашел верных последователей по всему миру.
«Business Week»

Потрясающая методика!
«ABC's 20/20»

Это, пожалуй, гораздо полезнее, чем обращаться за советом к И-цзину.
«Fortune»

Более четверти века лидирующее место в области стимулирования креативного мышления занимала одна книга:

«Дайте себе подзатыльник»

И сегодня классический труд Роджера фон Эйка возвращается в виде юбилейного издания, посвященного двадцатипятилетию со дня первого выхода книги в свет. Это издание, переработанное и дополненное новыми советами и идеями, содержит еще больше историй, примеров и заданий для нового поколения читателей.

Прочитав это практическое руководство, вы сможете:

- ▲ Преодолеть 10 главных **мысленных барьеров** и полностью раскрыть свой **творческий потенциал**.
- ▲ В ходе творческого процесса выступать в четырех ролях — **исследователя, художника, судьи и воина**.
- ▲ Использовать специальные средства и простые приемы в поисках **новой идеи** или **правильного решения**.

а также научитесь многому-многому другому!

Роджер фон Эйк получил степень доктора философии в Стэнфордском университете за научную работу «История идей». Его семинары и выпускаемая его компанией продукция помогли раскрыть творческий потенциал многим миллионам людей во всем мире. Среди его клиентов были такие компании и организации, как IBM, «Apple», «Disney», «Coca-Cola», NASA и «Sony».

Он автор четырех книг, посвященных креативному мышлению, создатель популярных наборов карт и изобретатель шара Эйка.



ISBN 978-985-15-0761-6



9 789851 507616