

Джон О'Кифф

# Нешаблонное МЫШЛЕНИЕ

Проверенная методика  
достижения амбициозных целей



John O'Keeffe  
Business Beyond the Box

**[ Хороший перевод! ]**

Эту книгу хорошо дополняют:

[Переворот. Проверенная методика захвата рынка](#)

Люк Уильямс

[Гениальность на заказ. Легкий способ поиска нестандартных решений и идей](#)

Марк Леви

[От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет](#)

Джим Коллинз

John O'Keeffe

# **Business Beyond the Box**

Applying Your Mind for Breakthrough Results

Nicholas Brealey Publishing

Джон О'Кифф

# **Нешаблонное мышление**

Проверенная методика достижения амбициозных  
целей

2-е издание

Издательство  
«Манн, Иванов и Фербер»

# Информация от издательства

*Издано с разрешения Nicholas Brealey Publishing и The Van Lear Agency*

**О'Кифф, Д.**

Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей / Джон О'Кифф; пер. с англ. Ю. Гольдберг. — 2-е изд. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014.

ISBN 978-5-00057-197-2

Нешаблонное, или прорывное, мышление — набор стратегий, позволяющих избавиться от ограничений линейного мышления, но в то же время дающих ощутимый эффект. Речь не идет о безудержной креативности, результаты которой сложно применить на практике. Особенность подхода О'Киффа как раз в том, что он на собственном опыте доказал эффективность этой методики в реалиях бизнеса. Это подход практика, а не консультанта.

Эта книга поможет вам избавиться от самоограничений, о которых вы можете и не подозревать. Вы сможете перейти от простого администрирования к настоящим инновациям, от фокуса на том что есть сейчас, на новые возможности, от работы в рамках к работе с этими рамками.

Ранее книга издавалась под названием «Бизнес-прорыв. Восемь стратегий достижения выдающихся практических результатов».

*Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.*

*Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»*

© John O'Keeffe, 1998

© Ю. Гольдберг, перевод, 2005

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

# Предисловие

В течение нескольких лет я проверял на практике то, о чем постоянно думал. И размышлял над тем, чем мне по жизни доводилось заниматься. Все время рядом были люди, которые меня поддерживали. Мне хочется поблагодарить всех, кто в разное время подсказал мне, что достичь совершенства в любом деле можно, лишь передавая свои знания другим.

Я благодарен Карен О'Доннелл из Management Centre Europe за то, что она убедила меня взять отпуск и, последовав примеру Питера Друкера, Майкла Портера, Гэри Хамела и Сумантра Гошал, представить свои мысли читателям.

Отдельно хочу поблагодарить тех, кто во время моей работы в компании Procter & Gamble помогал находить время для работы над книгой: медлительный обслуживающий персонал отелей; пассажиров самолетов, терпеливо выслушивавших мои идеи; диспетчерские службы и авиакомпании за все задержки и отмены рейсов, даже часовые пояса и реактивные самолеты, из-за которых я часто терял ощущение времени и бодрствовал с трех часов ночи.

За помощь на заключительном этапе работы над книгой благодарю Салли Лансделл, она до блеска отполировала мою неотесанную рукопись. Особой признательности достоин издатель Ник Брили, благодаря требовательности которого все хорошее в моей книге стало еще лучше, понятное — очевидным, а вызывающее — более сдержанным.

В заключение я хочу поблагодарить свою семью. Детей Тома, Сэма и Келли, которые откровенно посмеивались над неудачными формулировками, помогая тем самым развивать интересные идеи. Моя жена и лучший друг Джинни на протяжении всех лет поддерживала и подбадривала меня. Благодаря ее помощи я мог всецело отдаваться работе, что очень важно не только для писателя — для любого работающего человека. Без нее эта книга просто не появилась бы на свет.

*Джон О'Кифф*

# Глава 1

## Бизнес-прорыв

Давайте признаем факт: современные корпорации практически исчерпали возможности для поступательного роста. Сократить издержки еще на один пенс, запустить продукт на рынок на неделю раньше, чуть быстрее ответить на пожелания клиента, слегка улучшить качество продуктов или услуг, захватить еще один процент рынка — вот чем заняты головы современных менеджеров. Между тем стремиться к постепенным улучшениям, в то время как соперники революционизируют отрасль, — это все равно что бездельничать на пожаре.

*Гэри Хамел, Strategy as Revolution («Стратегия как революция»)*

Эта книга поможет добиться выдающихся результатов, раскроет секрет, как выйти за рамки привычных, традиционных установок. «Нешаблонное мышление» не просто расширяет горизонты мышления и учит творческому подходу. Эта книга о том, как широта мышления помогает достичь выдающихся результатов в бизнесе.

Эта книга о том, как развить в себе способность генерировать идеи, обеспечивающие практические результаты, будь то новые продукты или эффективные маркетинговые стратегии, новации в обслуживании клиентов и способах получения прибыли.

Эта книга о том, как предпочесть инновационные подходы администрированию, как бросить вызов сложившемуся положению вещей. Идеи наиболее известных теоретиков и практиков бизнеса трансформируются в данной книге в восемь практических стратегий, которыми можно руководствоваться в повседневной деятельности. Стратегии, описанные в данной книге, помогут менеджерам практически любого звена достичь качественного прорыва в своей профессиональной деятельности. И не нужно ждать, когда изменится ваша компания. Вне зависимости от занимаемой должности вы можете пожинать богатые плоды от применения данных стратегий в рамках своей компетенции.

### Выход за рамки постепенных улучшений

Постепенные улучшения — когда вы нацелены исключительно на поступательный рост — имеют свои объективные ограничения. Они обусловлены как личной удовлетворенностью сложившимся положением вещей, так и самоограничениями, которые вы, возможно, не осознаете, или привычкой плыть по течению.

Но окружающий нас мир меняется очень быстро, и постепенные улучшения перестают поспевать за происходящими изменениями. Раньше люди и целые компании могли сохранять конкурентоспособность, незначительно повышая эффективность своей работы, и даже небольшие изменения давали серьезный эффект.

Сегодня все обстоит иначе, и, чтобы приспособиться к переменам, которые происходят в бизнесе, не говоря уже о сохранении долгосрочной конкурентоспособности, необходимо раздвигать границы мышления. Комфортное пребывание в рамках постепенных улучшений — путь к поражению. Если ваша цель — сделать шаг вперед, то результатом, скорее всего, станет откат назад. Чтобы сохранять позиции, требуется сделать широкий шаг навстречу буре.

---

**Прошлое должно стать трамплином. Но очень многие организации рассматривают прошлое в качестве дивана. Каким видится прошлое в вашей компании — трамплином или диваном?**

---

Традиционные методы ведения бизнеса сегодня не гарантируют успех. Они быстро устаревают. Скорость, с которой происходят перемены, постоянно открывает возможности для конкурентов. Между тем отдельные люди и целые компании очень часто не выходят за рамки постепенных улучшений, боятся разрушать то, что эффективно работало в свое время — даже если эти времена безвозвратно миновали.

Придерживаясь подхода постепенных улучшений, вы можете рассчитывать лишь на поступательный рост, и это не что иное, как самоограничение. Вы таким образом смиряетесь со сложившейся ситуацией, удовлетворяясь лишь небольшими изменениями.



Восемь стратегий, описанных в данной книге, помогут вам выйти за рамки подхода постепенных улучшений и предпринять шаги, которые приведут к качественному скачку и выдающимся результатам (см. рис. 1.1).

Рис. 1.1. Выход за рамки подхода постепенных улучшений



В многочисленных книгах и статьях по менеджменту подробно описано, как, благодаря качественным прорывам, те или иные компании добивались успеха. Телекомпания CNN совершила переворот в подаче новостей, Direct Line — в страховом деле, SAP — в сфере передачи данных, Dell Computers — в производстве компьютеров, Federal Express — в доставке почты, Galloway — в производстве оборудования для игры в гольф. Как автомобильный концерн Honda обошел Volkswagen, фармацевтический концерн Glaxo опередил Upjohn, CNN взяла верх над CBS, Canon — над Xerox, а British Airways — над Pan Am. Во многих книгах описаны достижения таких компаний, как Body Shop, Walmart, Benetton, Nike, Sony и Netscape, инновационная культура компаний Hallmark и 3M. Все это —

примеры революционных изменений в области предоставления товаров или услуг.

Между тем качественный прорыв возможен в различных аспектах бизнеса и способен принести существенные выгоды. Например, вы можете прибегнуть к нетрадиционному подходу, удвоив цену, наполовину сократив издержки, значительно увеличив объем продаж, утроив скорость передачи информации, обновив технологический процесс или реформировав всю компанию.

Кроме того, описание конкретных примеров — это констатация уже свершившихся событий, не представляющая особого труда. Задача же заключается в том, чтобы предварительно обеспечить предшествующие этим событиям изменения в привычках и образе мышления, которые и приведут к прорыву. Любой менеджер, обратившийся к новым стратегиям, может добиться блестящих результатов. Однако для большинства из них имеющаяся на сегодня литература не представляет практического интереса. Она посвящена в основном глобальным вопросам, которые обсуждаются на совете директоров, заостряет внимание на крупных сделках и изменениях, находящихся в компетенции высших руководителей: изъятиях капиталовложений, слияниях или реструктуризации — изменениях, требующих разработки специальных программ, переподготовки персонала, приглашения групп консультантов.

Книга «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» нетрадиционна в том смысле, что описанные в ней стратегии эффективны, позволяют достичь выдающихся результатов и вместе с тем доступны каждому. Благодаря ей мы находим ответ на вопрос: «Что я могу предпринять прямо сейчас, чтобы добиться прорыва в моей сфере деятельности?»

## Выдающиеся результаты без особого труда

Приемы, описанные в этой книге, эффективны по трем причинам.

**Нет ничего невозможного**

Эти приемы «удобны в использовании». Книга содержит простые примеры, рекомендации, упражнения, которые помогут применить

изложенные теоретические положения на практике. Предлагаемые в ней методы практичны, занимательны и обладают стимулирующим эффектом. Каждый вполне может использовать их в своей повседневной работе.

Многие из предлагаемых сегодня программ и методик совершенствования, следуя принципу «все или ничего», требуют полной замены одних подходов другими. Автор же этой книги придерживается иного мнения. Не все, описанное в ней, можно начинать применять уже с самого первого дня. Но вы обнаружите, что даже 5–10% предложенных рекомендаций, примененных в 20–30% случаев, способны существенно повлиять на вашу результативность.

Взгляд на эту книгу как на инструкцию к заключенному в черепной коробке компьютеру доступен любому, от председателя совета директоров компании до руководителя низшего звена. «Программное обеспечение», помещенное в конце, поможет применить теоретические положения на практике.

### Нацеленность на результат

Эти стратегии ориентируют мышление и энергию человека на достижение высоких результатов. Такой подход отличается от многих современных теорий, когда мыслительные усилия расходуются на подбор команды, приобретение необходимых навыков, мотивацию, создание систем делегирования полномочий и поощрений.

Эта деятельность, безусловно, полезна, но имеет лишь косвенное отношение к достижению прорыва. Существенные изменения в одной из этих областей могут привести разве что к незначительному улучшению конечных результатов.

И наоборот, постоянная нацеленность на достижение прорыва приводит к значительным изменениям.

### Практика как критерий истины

Качество пищи проверяется за обеденным столом. А стратегии деятельности исходят от высшего руководства крупных транснациональных компаний.

В течение 25 лет своей работы в компании Procter & Gamble я занимал разные должности в различных странах мира: от Европы до Ближнего Востока и от Дальнего Востока до США. За относительно небольшой промежуток времени я превращал до того убыточный бизнес в прибыльный, добивался существенного увеличения доли рынка, преобразовывал портфели заказов.

Причина успехов заключалась не в более высоком качестве управления или администрирования и не в последовательных улучшениях. Мне удавалось избавить сотрудников организаций, которыми я руководил, от мышления, ограниченного рамками прошлого и настоящего, и привить им новый подход, нацеленный на прорыв в будущем.

Эта книга призвана помочь вам идти тем же путем. Изложенные в ней методики не теряют своей актуальности. Это не теоретические модели, «отработанные» какими-нибудь школами бизнеса или группами консультантов. Эти методики, хотя и базируются на общих теоретических моделях, переводят их в практическую плоскость, так что любой человек имеет возможность применить их на практике.

## Бизнес без границ в реальном мире

Как выглядит мир, в котором вам приходится действовать? Если вы работаете в крупной организации, то ваш день, как правило, насыщен входящими и исходящими документами, сообщениями по электронной почте, составлением отчетов, служебных записок, чередой официальных и неофициальных встреч, совещаний, визитов к поставщикам, на предприятия, посещениями клиентов, общением с другими подразделениями вашей же организации.

Изо дня в день, из месяца в месяц, из года в год вам приходится иметь дело с бюджетом, критериями, целями. Ваш рабочий день перегружен: бесконечные проекты, отчеты, презентации. В

ежедневнике не остается свободной строчки. Вы вертитесь как белка в колесе, и при этом все ваши дни заполнены одними и теми же делами, как год или два назад.

Вы надеетесь, что вашу работу заметят, признают, вам повысят жалованье и предложат повышение. Ваш успех, скорее всего, измеряется тем, насколько хорошо вы управляете этими многочисленными процессами, постоянно улучшая свои результаты и опережая конкурентов.

Большая часть вашего времени и способностей тратится на то, чтобы добиться небольшого улучшения уже достигнутых результатов. Но с этого момента вы должны принять важнейшее для себя решение: 50% рабочего времени тратить на действия, ограниченные рамками подхода постепенных улучшений, а оставшиеся 50% посвятить внедрению методов и стратегий, позволяющих достичь качественного прорыва. Так что во время текущих совещаний посвящайте лишь половину времени вопросам поддержания состояния дел, а в оставшееся же время сосредоточьтесь на возможности осуществления качественного скачка. Этот принцип применим и к обзорам рынка, отчетам, визитам, презентациям и т. п.

## Каково значение бизнес-прорыва?

Представьте себе, что существует некий независимый Институт бизнес-прорыва, главная цель которого — составление публичных рейтингов компаний по аналогии с кредитным рейтингом, который присваивают сегодня различные финансовые институты.

Очевидно, что любая компания захочет иметь высокий рейтинг Института бизнес-прорыва, ведь инвесторы всегда предпочитают сотрудничество с компаниями с высоким рейтингом, чья цена высоко котируется на биржах.

Представленные в данной книге методы предназначены для того, чтобы помочь получить высокий рейтинг в категории «бизнес-прорыв». Потому что ваша способность добиться успеха в будущем и превзойти конкурентов будет зависеть от того, насколько далеко вам удастся выйти за границы традиционного мышления. В этом заключается главная задача!

# Глава 2

## Восемь мыслительных стратегий

Главный вызов для лидеров в XXI веке состоит в том, чтобы высвободить интеллектуальный потенциал своих организаций.

*Уоррен Беннис*

Как добиться желаемого прорыва? Ответ на этот вопрос дают восемь мыслительных стратегий, приемы и методики их применения.

Мозг человека — самый совершенный персональный компьютер, но не все умеют им грамотно пользоваться. Подавляющее большинство людей не знают, как его эффективно применять, и используют разве что в качестве инструмента для аналитического мышления. Единственная слабая альтернатива — это то, что мы называем мозговым штурмом, который нередко выливается в абстрактное теоретизирование, не ведущее к практическим результатам.

Использование возможностей нашего мозга только для аналитического мышления можно уподобить ситуации, когда владелец суперсовременного ноутбука использует его разве что для набора текстов. А единственная альтернатива в виде мозгового штурма или неупорядоченного творчества напоминает использование того же суперноутбука в качестве панели для простейших электронных игр.

Книга «Нешаблонное мышление. Проверенная методика достижения амбициозных целей» предлагает восемь проверенных на практике мыслительных стратегий, позволяющих максимально задействовать возможности вашего «природного компьютера» ради достижения качественно новых, революционных результатов в бизнесе, и предлагает для этого соответствующее «программное обеспечение».

Предложенные в ней мыслительные стратегии можно «продвигать в массы» по принципу финансовой пирамиды. Сначала предложите их своим ближайшим помощникам, подчиненным, коллегам и проследите, чтобы на следующей неделе они проделали то же самое со своим окружением. Обещаю, что очень скоро эти мыслительные

стратегии получают в вашем коллективе самое широкое распространение.

Подход постепенных улучшений зиждется на определенных привычках, сформировавшихся традициях. Качественный прорыв также требует соответствующих привычек. Поэтому если мы намерены раздвинуть существующие границы и победить, надо отказаться от привычек, питающих подход постепенных улучшений, и заменить их привычками, которые способствуют достижению качественного прорыва (см. табл. 2.1).

**Табл. 2.1. Основные привычки, лежащие в основе подхода постепенных улучшений и подхода качественного прорыва**

<b>Постепенные улучшения</b>	<b>Качественный прорыв</b>
Довольствоваться небольшими изменениями	Сформулировать качественные изменения
Поток информации	Формировать ноу-хау
Логическое мышление	Творческое мышление
Необдуманные поступки	Находиться в зоне действия
Однополушарный тип мышления	Двуполушарный тип мышления
Ограничивающие установки	Раскрепощающие установки
Совещания и служебные записки	Метод «шести шляп», картографирование мыслей и карты памяти
Настойчивость и удвоение усилий	Восстановление сил и воодушевление

Замена привычек, поддерживающих подход постепенных улучшений, на те, которые обеспечивают качественный прорыв, ведет к формированию восьми мыслительных стратегий. И каждой из них посвящается отдельная глава этой книги.

## Восемь мыслительных стратегий

Обратимся к табл. 2.2. Восемь мыслительных стратегий формируют, образно говоря, стрелу прорыва: три из них образуют наконечник этой стрелы, остальные пять — ее древко (см. рис. 2.1).

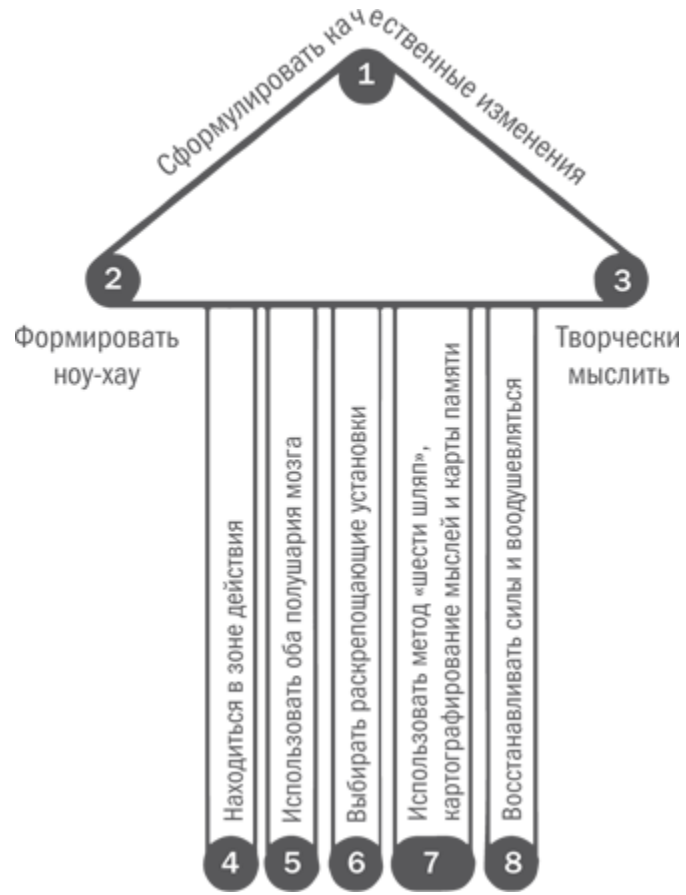
**Табл. 2.2. Противопоставление подходов качественного прорыва и постепенных улучшений**

<b>Сформулировать качественные изменения</b>	<b>или Довольствоваться небольшими улучшениями</b>
Формировать ноу-хау	или Поток информации
Творческое мышление	или Исключительно логическое мышление
Находиться в зоне действия	или Необдуманнные поступки
Двуполушарный тип мышления	или Однополушарный тип мышления
Раскрепощающие установки	или Ограничивающие установки
Метод «шести шляп», картографирование мыслей и карты памяти	или Совещания и служебные записки
Восстановление сил и воодушевление	или Настойчивость и удвоение усилий

Эффективный наконечник стрелы обязательно должен иметь три вершины; две не приведут к желаемому результату. Именно за счет объединения первых трех стратегий обеспечивается энергия прорыва. Но для нормального полета стрелы недостаточно одного, даже самого острого, наконечника — требуется еще и прочное древко, которое формируют пять других мыслительных стратегий.

**Рис. 2.1. Восемь мыслительных стратегий, способствующих достижению качественного прорыва**





# Триангулярное мышление<sup>[1]</sup>

Наконечник — основная часть стрелы, без нее прорыв невозможен. Три вершины наконечника — ключ к достижению выдающихся результатов. Концепция триангулярного мышления — это:

- формулирование качественных изменений;
- формирование ноу-хау;
- использование творческого мышления.

Вместе они обеспечивают лучший результат, чем если бы действовали по отдельности. Удалите любую из составляющих триангулярного мышления, и вы добьетесь лишь незначительных положительных изменений, но прорыва не достигнете.

Можно привести следующую аналогию. Составляющие триангулярного мышления — это три необходимых условия для горения: кислород, топливо и высокая температура (рис. 2.2). Для того чтобы разжечь огонь, одного или двух из этих условий недостаточно — требуются все три. Уберите один, и огонь быстро погаснет.

Рис. 2.2. Необходимые составляющие триангулярного мышления



То же самое можно сказать и о качественном прорыве. Чтобы выйти за традиционные рамки, необходимы все три составляющие триангулярного мышления: формулирование качественных изменений, формирование ноу-хау и использование творческого мышления.

Тем не менее очень многие люди и организации, пытаясь добиться прорыва, используют только одну составляющую наконечника.

Недостаточно просто **сформулировать качественные изменения**. Это может привести к тому, что на организацию ляжет дополнительное бремя, отягощающее и без того непосильную (из-за экономического спада и медленного темпа перемен) нагрузку. Или, возможно, новые цели просто превратятся в бесплодные фантазии. В любом случае для осуществления радикальных действий и достижения выдающихся результатов просто сформулировать качественные изменения недостаточно.

Обращение только к **формированию ноу-хау** тоже не приведет к желаемому результату. Организация просто уподобится некоему учебному заведению. Сегодня многие компании тратят слишком много времени и сил — особенно в сфере управления персоналом — на приобретение сведений, которые не нацелены на достижение практических результатов, на поиск и сбор информации ради самой информации, доказывающей значимость и оправдывающей существование того или иного своего подразделения.

Формулирование качественных изменений	↔ Бесплодные фантазии
Необходимые знания ноу-хау	↔ Академичность
Творческое мышление	↔ Развлечение

И **творческое мышление** само по себе не дает результата. Оно становится скорее развлечением, а не основным делом. Его начинают связывать только с такими понятиями, как мозговые штурмы, тренинги креативности, выездные семинары и т. п., но никак не с реальным бизнесом.

Секрет выработки реальных шагов, направленных на достижение поставленных целей, состоит в **одновременном** формулировании качественных изменений, формировании ноу-хау, использовании творческого мышления.

Нетрудно добиться творческого мышления от тех, кто еще не обладает необходимыми знаниями — от молодых и неопытных сотрудников. Вот только эти идеи ни к чему не приведут — именно из-за отсутствия необходимых практических знаний.

Точно так же нетрудно найти людей, которые обладают необходимыми практическими знаниями, но мыслят исключительно

логически. Это свойственно большинству менеджеров среднего звена, пытающихся сохранить существующее положение вещей и в лучшем случае придерживающихся пути постепенных улучшений.

Бизнес-прорыв запускается тогда, когда вы находите людей, обладающих необходимыми знаниями, но при этом способных к творческому мышлению.

Легко найти, но неэффективны → Люди без необходимых знаний, но с творческим мышлением

Легко найти, но неэффективны → Люди с необходимыми знаниями, но мыслящие только логически

Качественный прорыв → Люди, обладающие необходимыми знаниями и творческим мышлением, способные сформулировать качественные изменения

Кроме того, это путь для разрешения проблемы, с которой сталкивается большинство компаний: как сохранить баланс между необходимостью накапливать управленческий опыт и осуществлением перемен? Умение добиться свежего взгляда от людей, которые уже обладают опытом и необходимыми знаниями, и формирует **триангулярное мышление**.

Несколько лет назад Эдвард де Боно предложил концепцию латерального мышления, которое, по его мнению, должно стать альтернативой привычному для нас вертикальному мышлению<sup>[2]</sup>.

Вертикальное мышление имеет определенные ограничения в виде узости взглядов, что наилучшим образом характеризует подход постепенных улучшений. Латеральное же мышление выводит за рамки, позволяет думать иначе. Оно учит изобретать новые варианты решения проблем. И иногда — совершенно случайно — способствует достижению выдающихся результатов.

Тем не менее существуют определенные ограничения, препятствующие широкому использованию латерального мышления именно в бизнесе. При латеральном мышлении человек часто не придерживается определенного направления. Широта мышления может увести куда угодно, и нередко именно это и происходит. Люди иногда отождествляют латеральность мышления с принципом «чем безумнее идея, тем лучше», интерпретируют ее как широту взглядов. В

результате рождаются некие абстрактные, неприменимые на практике идеи.

Триангулярное мышление помогает преодолеть этот недостаток. Процесс мышления, начинающийся с формулирования качественных изменений, подразумевает определение реального объекта и направления движения. Таким образом, накапливая необходимые знания и навыки, вы повышаете вероятность того, что идеи и планируемые действия будут применимы на практике.

### Три стратегии наконечника стрелы

Три стратегии, составляющие наконечник нашей стрелы, — три элемента, которые представляют цель и формируют систему, позволяющую достичь качественного прорыва. Их антиподы — три элемента, удерживающие вас в рамках подхода постепенных улучшений (табл. 2.3).

**Табл. 2.3. Противопоставление элементов, составляющих подходы качественного прорыва и постепенных улучшений**

Качественный прорыв	Постепенные улучшения
Сформулировать качественные изменения	Довольствоваться небольшими улучшениями
Формировать ноу-хау	Утонуть в потоке информации
Использовать творческое мышление	Исключительно логическое мышление

Это удовлетворенность небольшими изменениями к лучшему (1); выборочное использование информации для усиления своей позиции (2); упор на логику, оправдывающий точку зрения, почему невозможно добиться большего (3).

### Практический пример

Представьте себе некую известную торговую марку, которая продается в разных странах. Возьмите страну, где ее продажи растут и где она в последние три года занимает соответственно 8, 9 и 10% рынка. Какова должна быть цель отделения компании на следующий год?

## Постепенные улучшения

Придерживаясь подхода постепенных улучшений, национальное отделение компании, скорее всего, в качестве цели определит 11% рынка. Ориентируясь на эту цифру, оно даже может чуть-чуть опустить планку и заложить в план, скажем, 10,5% — все-таки обещать стоит то, что сможешь реально выполнить. В конце концов, скажет руководство, успех заключается в достижении поставленных целей, поэтому борьба за 10,5% рынка имеет смысл.

Каждый сотрудник и все отделение в целом будут избирательно подходить к информации, чтобы оправдать свой выбор цели. Они определяют несколько факторов, которые способствовали продвижению этой торговой марки в прошлом, но не будут действовать в будущем. Они подберут информацию о неблагоприятных прогнозах на предстоящий год, например о предполагаемом росте конкуренции, который, возможно, затруднит дальнейшее продвижение марки на рынок.

Затем они обратятся к жесткой логике, чтобы доказать, что 10,5% рынка — это оптимальная цель и выработать практические шаги, направленные на ее достижение. Шаги, напоминающие те, что предпринимались компанией в прошлом. Компания, приверженная подходу постепенных улучшений, столкнувшись с требованием добиться большего, будет упорно стоять на своих позициях при помощи тех же логических доводов, доказывая, что добиться более высоких показателей в предстоящем году нереально. Все ее усилия и интеллектуальные ресурсы в итоге будут направлены на то, чтобы отвоевать от 10,5 до 11% рынка.

### Триангулярное мышление

При этом подходе национальное отделение, определяя цель на предстоящий год, не будет оглядываться в прошлое. Его руководители обратят взор на другие страны, где продается данная торговая марка, и зададутся вопросом: «Какова там наша максимальная доля рынка?» И, вероятно, обнаружат, что в некоторых странах этот показатель превышает даже 30%.

Затем менеджеры попытаются понять, за счет чего их коллегам удалось этого достичь. Они обратятся к «первоисточнику», то есть к людям, которые непосредственно участвовали в завоевании такого большого сегмента рынка. Но одними расспросами дело не ограничится. Менеджеры творчески переработают полученную информацию, адаптируют идеи применительно к своей ситуации, предложат новые подходы, которые позволят занять 30% своего рынка. Возможно, не все выдвинутые ими идеи окажутся реализуемыми на практике, однако такой подход обещает компании, стремящейся к серьезным переменам, успех.

Как видите, две представленные системы мышления абсолютно противоположны и их использование приводит к различным действиям и различным результатам.

## На какой высоте находится планка?

Для понимания принципа триангулярной системы мышления, позволяющего достигать качественного прорыва, можно использовать очень простую аналогию. Она легко запоминается и помогает донести основную идею до каждого. Посмотрите на рис. 2.3.

**Рис. 2.3. Как индивид или компания решают, на какой высоте должна находиться планка?**



Прежде всего, возникает вполне логичный вопрос, связанный с получением необходимой информации: «На какой высоте я преодолел планку в прошлый раз?» Основываясь на этой информации, вы немного поднимете планку.

**Рис. 2.4. Поднятие планки и попытка ее преодоления**



Затем попытайтесь взять только что установленную новую высоту. Добившись успеха, вы будете довольны собой, потому что прыгнули выше, чем раньше. Чем не повод для гордости? Затем вы повторите все сначала и попытайтесь снова приподнять планку. Новый успех — новая радость, ведь вы опять поставили личный рекорд.

При помощи этой системы вам удастся добиться неплохих результатов. Как минимум вы установите мировой рекорд среди своих однофамильцев одного с вами возраста, прыгающих в высоту по четвергам. А теперь посмотрите на рис. 2.5.

**Рис. 2.5. Вот это настоящая высота!**



Подумайте, каким образом можно перепрыгнуть через вторую планку? Не заглядывайте в ответ, пока не подумаете несколько минут. Добавлю лишь: единственно правильного ответа на этот вопрос не существует — есть множество разнообразных вариантов. Произнесите вслух мысли, которые приходят вам в голову. Попробуйте придумать несколько способов.

Основные уроки



Это простое упражнение иллюстрирует механизм, лежащий в основе триангулярного мышления: формулирование целей, предполагающих качественные изменения, формирование ноу-хау и использование творческого мышления.

Во-первых, ставя перед собой цели, предполагающие качественные изменения, мозг мгновенно — за доли секунды — отказывается от подхода постепенных улучшений. Вы сразу понимаете, что никогда не возьмете эту высоту, если будете придерживаться последовательного подхода к прыжкам, и мозг переключается на новую область.

Во-вторых, для поиска решения мозг прокручивает имеющуюся информацию о способах, позволяющих взять эту высоту. Многие быстро приходят к идее прыжка с шестом (также из области спорта). Поиск решения дает результат и в части дополнительных средств, например трамплина или лестницы. Далее следует передвижной трап, какие используют в аэропортах. Анализ наличествующих в голове знаний — это и есть формирование ноу-хау. Мозг сосредоточивается на необходимых знаниях и отбрасывает идею о постепенных улучшениях, которых можно достичь путем упорных тренировок.

В-третьих, мозг обращается к некоторым основополагающим принципам и начинает придумывать новые способы преодоления необычно большой высоты: это кроссовки на пружинах, крылья, ранец с реактивным двигателем, вертолет, пила, чтобы подпилить стойки и опустить планку до приемлемого уровня.

В этом процессе важны все три элемента триангулярного мышления. И человеческий мозг использует их естественным образом. Кроме того, предложенное упражнение иллюстрирует противопоставление двух систем мышления: подхода постепенных улучшений и принятия целей, предполагающих качественные изменения. Эти системы несовместимы друг с другом, поэтому вы должны выбрать, какую стоит использовать в тот или иной момент.

Подход постепенных улучшений чрезвычайно важен во многих областях: для обеспечения прогресса в отношении текущего результата, разрешения сиюминутных кризисов, реализации годового или квартальных планов. Но если вы хотите достичь качественного

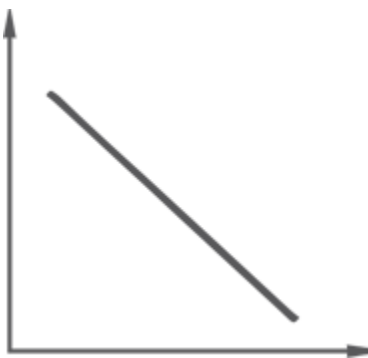
прорыва, вам понадобится другой подход. При этом у вас остается возможность в нужный момент переключиться с одной системы на другую.

## Результаты

Результаты применения двух подходов будут различными. Постепенные улучшения позволят вам взять чуть большую высоту. Но в итоге вы застрянете на какой-нибудь высоте, потому что границы подхода постепенных улучшений не позволят вам подняться выше.

Триангулярная система, нацеленная на достижение качественного прорыва, позволит преодолеть планку, которая стоит гораздо выше. Любым способом, который вы представили себе, позволит взять высоту, не сравнимую с той, которая доступна за счет постепенных улучшений результатов (рис. 2.6).

Рис. 2.6. Различие между подходами постепенных улучшений и качественного прорыва на примере прыжков в высоту



## Древко стрелы

Как я уже говорил, для достижения выдающихся результатов недостаточно одного наконечника стрелы. Стрела нуждается еще в древке. И материал для него образует сплав еще пяти мыслительных стратегий.

**«Находиться в зоне действия как противоположность необдуманному поступкам».** Эта мыслительная стратегия акцентирует внимание на необходимости практических шагов. Многие люди отвергают или откладывают в долгий ящик любую мыслительную стратегию, если она не выливается в конкретные шаги.

Это обязательно нужно учитывать — в противном случае окружающие утратят интерес к новаторскому мышлению. Данная стратегия позволяет одновременно контролировать и мышление, и действия.

**«Использование обоих полушарий мозга, а не только одного».** Эта стратегия направлена на повышение эффективности мышления, какой бы позиции вы ни придерживались. Многие люди ограничиваются лишь логикой. Однако возможности мозга многократно возрастают, если к логике левого полушария добавляется воображение и интуиция правого. Стратегия использования обоих полушарий мозга помогает добиваться поистине выдающихся результатов.

Точно так же достичь качественного прорыва поможет **выбор раскрепощающих установок взамен ограничивающих**. У каждого есть своя личная система взглядов — от этого никуда не деться. Поэтому для осуществления качественного скачка единственной разумной стратегией будет выработка раскрепощающих установок.

Следующая стратегия древка стрелы обращает внимание на тот факт, что большинство людей, почти не задумываясь, прибегают к привычным совещаниям и служебным запискам. Для достижения качественного прорыва нужно обратиться к **методу «шести шляп», картографированию мыслей и картам памяти**. И последняя из древка стрелы — **стратегия восстановления сил и воодушевления** как противопоставление допущению, что наилучший путь — это настойчивость и удвоение усилий.

Выбор позитивных альтернатив, предлагаемых каждой из стратегией древка стрелы, способствует достижению качественного прорыва.

## ПРИНЦИПЫ ДЕЙСТВИЙ БЕЗ ГРАНИЦ

Применяя каждую из стратегий, следует помнить о двух принципах, которые значительно повышают их эффективность.

1. Используйте как пряник, так и кнут.
2. Используйте как разум, так и сердце.

Следует помнить об этих двух принципах, применяя каждую из стратегий.

## Пряник и кнут

Очень многие люди и компании полагают, что способны выработать эффективные шаги, лишь воодушевившись привлекательностью поставленной цели. Они уверены, что для этого достаточно одного воображения, что ожидание наград в будущем уже само по себе стимулирует всех на активные действия. Между тем эффективность действий обусловлена не только предвкушением победы, но и стремлением избежать поражения. Награда представляет собой не менее мощный стимул, чем наказание. И сила их совместного воздействия поистине впечатляющая (табл. 2.4).

**Табл. 2.4. Составляющие пряника и кнута**

Пряник	Кнут
Мечта о лучшем	Неудовлетворенность существующим положением
Тяга к чему-либо	Стремление избежать чего-либо
Стремление к победе	Уход от поражения
Поощрение	Взыскание

Выдающиеся результаты достигаются в том случае, когда к прянику добавляется кнут. Например, великим подвигам зачастую способствуют кризис в личной жизни или в бизнесе. Кризис по определению означает неудовлетворенность сложившимся положением дел. Многие люди и компании во время кризиса добиваются потрясающей эффективности, но затем возвращаются к привычному течению жизни. Ключ к достижению качественного прорыва — в умении сохранить пробужденную кризисом внутреннюю энергию, когда сам кризис уже миновал. Это не что иное, как умение сделать текущую ситуацию неприемлемой, а непохожее на нее будущее — привлекательным.

- Чувство глубокой неудовлетворенности существующим положением дел и ограниченностью подхода постепенных

улучшений не менее важно, чем формулирование качественных изменений.

- Пресыщенность захлестывающим потоком бессистемной информации не менее важно, чем мотивация к формированию ноу-хау.
- Глубокое разочарование от мышления, опирающегося исключительно на логику не менее важно, чем мотивация к творческому мышлению.

## Разум и сердце

Любая мыслительная стратегия будет максимально эффективной лишь в том случае, если вы сумеете вложить в нее не только разум, но и душу, сделаете ее привлекательной для других людей не только с точки зрения рационального мышления, но и чувств. Люди достигнут гораздо большего, если ими будут двигать воодушевление и страсть, а не только доводы разума.

Использование обоих полушарий мозга подробно будет рассмотрено в [главе 7](#). Основная же идея заключается в том, что возможности человеческого мозга становятся поистине безграничными, когда оба полушария — логическое левое и отвечающее за эмоции правое — действуют совместно. Неверно думать, что эффективность работы нашего мозга в целом в два раза выше эффективности работы каждого из его полушарий — в случае полного включения она возрастает в десятки и сотни раз.

Правое полушарие мозга можно использовать для выработки вдохновляющих образов, метафор, картин будущего. Именно это происходит во время воодушевляющих речей или мотивирующих совещаний (табл. 2.5).

**Табл. 2.5. Составляющие принципа «разум и сердце»**

Разум	Сердце
Логика	Страсть
Анализ	Эмоции
Факты	Воображение
Безукоризненность финансовой	Энергетика совещаний по перспективам

отчетности

организации сбыта

---

Согласие с доводами

Преданность делу

---

При рассмотрении каждой мыслительной стратегии не забывайте о принципах кнута и пряника, разума и сердца. При осуществлении каждой мыслительной стратегии вы должны сосредоточиться как на цели, так и на альтернативе, которой стремитесь избежать. Настройтесь на приобретение составляющих качественного прорыва и выработайте неприятие того, что удерживает вас в рамках подхода постепенных улучшений.

# Глава 3

## Формулирование качественных изменений

Опора исключительно на подход постепенных улучшений ведет к появлению «стандартных» продуктов, «безопасных» стратегий и означает позицию «мы не хуже других» — что, скорее всего, приведет к провалу в современной динамичной среде.

*Программа развития компании Toyota*

Наилучший способ добиться выдающегося результата — начать с **формулирования качественных изменений**.

Если вы или ваша компания стремитесь к цели, предполагающей такие изменения, а не к незначительным постепенным улучшениям, то и ваши действия должны быть соответствующими.

Представьте себе, что вы отвечаете за сбыт марки товара, на которую приходится 10% рынка, и при этом намечается существенное улучшение его качества.

С одной стороны, если вы настроитесь на то, что повышение качества увеличит долю рынка до 12%, то начнете предлагать идеи, которые приведут именно к такому результату. Ваши маркетинговые планы будут амбициознее предыдущих, но между ними не будет никаких существенных различий. Возможно, вы действительно добьетесь повышения доли на рынке до 11, даже 12%.

---

**Не мелочитесь: разве кто-нибудь когда-либо слышал об Александре Среднем, а не об Александре Великом?**

---

И наоборот, если вы представите себе, что улучшение качества товара приведет к удвоению доли рынка, с 10 до 20%, то выработаете совсем иной план действий. Вы будете думать об удвоении, утроении объемов сбыта, бюджета маркетинга, рекламы, а затем о том, как возместить все эти расходы — возможно, за счет повышения цены, что вполне оправдано в случае повышения качества выпускаемой вами продукции.

Как мы уже видели, если вы настроитесь на небольшие улучшения, то и начнете разрабатывать меры, направленные на достижение только этой цели. Логически обоснованный подход постепенных улучшений — удовлетворенность небольшим ростом — превалирует в среде бюрократов, ему подвержено большинство компаний с низкой или средней эффективностью. Для достижения этой цели не требуется ни особого воображения, ни обширных познаний. Однако такой подход приводит к тому, что в итоге потенциал компании так и остается нереализованным.

---

**Практические шаги, которые планирует компания, характер знаний, к которым она стремится, тип мышления, который использует, напрямую зависят от масштабы цели, сформированной в сознании сотрудников.**

---

Концепция, основанная на отстаиваемой нами мыслительной стратегии, согласуется с современной теорией и практикой управления.

Идея масштабных целей широко используется в компании General Electric. Благодаря ей приобрел свою известность ее генеральный руководитель Джек Уэлч. Если вы внимательно проанализируете, что руководство GE говорит о высоких целях, то поймете, что их принципы полностью совпадают с теми, которые проповедует эта книга.

- Можно привести множество примеров, подтверждающих, что в тех случаях, когда люди не находят кардинально новых способов ведения дел, они, как правило, теряют свой бизнес. Если вы целенаправленно не вмешиваетесь в происходящее, то не можете предложить и радикальных идей, выходящих за привычные рамки.
- Дело не в количестве идей, тем более что их число может быть увеличено искусственно. Смысл в самом процессе: вы стремитесь заставить людей придумывать абсолютно новые способы решения стоящих перед ними задач и при этом сокращаете лишнюю работу.



- Высокие цели — это искусственные стимуляторы для поиска более эффективных методов работы. Они призваны раздвинуть рамки мышления.
- В настоящее время от персонала принято требовать удвоения продаж, утроения доли рынка. Но компании не обеспечивают своих сотрудников необходимыми знаниями и инструментами для достижения столь далеко идущих целей. Последнее высказывание соотносится с понятием триангулярного мышления и концепцией наконечника стрелы, без которых невозможно достижение качественного прорыва (см. [главу 2](#)). Недостаточно просто сформулировать качественные изменения, необходимо формировать ноу-хау, которое поможет осуществить изменения, обеспечить людей соответствующими инструментами для творческого мышления, которые помогут разработать новые методы.

В конце 1997 года журнал Harvard Business Review опубликовал интервью с Джоном Брауном, главой компании British Petroleum. За десять лет BP смогла полностью реструктурировать бизнес и стала самой прибыльной из крупных нефтяных компаний.

В своей деятельности BP полагается на преимущества нестандартного мышления. Подход Брауна к развитию нефтяного месторождения «Эндрю» описывался в журнале следующим образом:

*«Он увидел возможность продемонстрировать потенциал мышления, способствующий достижению качественного прорыва. Идея заключалась в следующем: поставить, на первый взгляд, невыполнимую задачу и посмотреть, насколько близко можно подойти к ее выполнению, задействовав лучшие умы и прочесав весь мир в поисках лучших идей».*

Сам Джон Браун при этом отмечал:

*«Обычно считается, что достижение превосходства над конкурентом путем целенаправленного обучения персонала представляет собой науку и аналогично определенному процессу. Между тем достижение превосходства за счет мышления,*

*направленного на достижение качественного прорыва, больше сродни искусству. Мне кажется, что вполне возможно внедрить в компании процессы, способствующие развитию нестандартного мышления. Мы обязаны это сделать!»*

В общем, в практике менеджмента можно найти немало примеров, подтверждающих теорию о важности мышления, направленного на достижение качественного прорыва.

Например, Nokia, чрезвычайно успешная финская компания, специализирующаяся на выпуске мобильных телефонов, провозгласила неприятие того, что скандинавы называют *ноугуув* — самодовольства. Ее девиз гласит: «Никакой посредственности!» Компания Toyota придерживается того же принципа: «Подхода постепенных улучшений недостаточно». А интеллектуальный лидер реинжиниринга Майкл Хаммер напоминает, что если в современном мире вы считаете себя сильным, значит вы уже мертвы.

Действительно выдающиеся результаты — согласно принципу кнута и пряника — могут быть получены лишь тогда, когда мы воодушевлены перспективой качественных изменений и не удовлетворены логически обоснованным подходом постепенных улучшений.

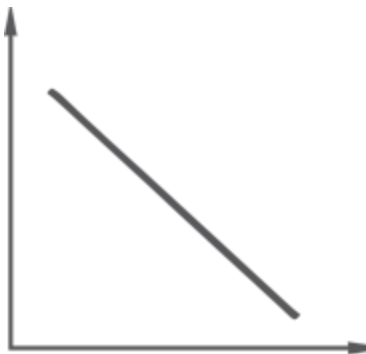
В определенных ситуациях относительно легко увидеть неприемлемость логически обоснованных постепенных улучшений, и тогда компания прибегает к решительным мерам. Например.

- **Кризис.** По определению, кризис означает, что необходимы кардинальные изменения. Удивительно, но иногда сгоревшая фабрика строится в два раза быстрее, чем та, что сооружается в рамках расширения бизнеса.
- **Бизнес несет серьезные убытки.** В этом случае предпринимаются энергичные действия, направленные на изменение ситуации. Логически обоснованный подход постепенных улучшений здесь не подходит — нужны радикальные меры. И действительно, иногда легче от десятиmillionных убытков перейти к безубыточности, чем затем от безубыточности — к пятиmillionной прибыли.

Причина заключается в том, что компания загорается идеей устранения убытков, но возвращается к подходу постепенных улучшений, когда речь заходит о получении прибыли.

- **Построение бизнеса с нуля или экспансия на новые рынки сбыта.** При организации нового бизнеса предпринимаются гораздо более энергичные шаги, чем при развитии уже существующего.
- **Ваш предшественник провалил дело.** В этой ситуации небольших изменений недостаточно — нужны серьезные перемены. Их осуществить легче, чем в случае, когда ваш предшественник добился значительных успехов.
- **График уровня продаж** имеет вид, представленный на рис. 3.1. Предпринимаются энергичные действия, поскольку удовлетворенности от небольших улучшений уже явно недостаточно.

Рис. 3.1. Катастрофическое падение продаж



Во всех приведенных выше ситуациях отдельные люди и компании способны на масштабные шаги и в итоге добиваются серьезных изменений. Неудовлетворенность сложившимся положением — это мощная сила. Тем не менее при неудачах в бизнесе перемены даются легче. Гораздо труднее — и это ценится выше — инициировать их, когда стремление вести дела обычным образом кажется вполне приемлемым. Это ключевой момент, необходимый для достижения качественного прорыва. Чуть позже мы приведем рекомендации и методики, которые помогут развить такое умение.

Но сначала надо убедиться, действительно ли вы хотите добиться прорыва. Действительно ли вы поставили цели, предполагающие качественные изменения, и не удовлетворены постепенными улучшениями? Нет смысла двигаться дальше, если к тому отсутствует искреннее желание — в этом случае провал будет неизбежным.

## Разум и сердце

Ощущаете ли вы разумом и сердцем привлекательность масштабных целей и неудовлетворенность от постепенных улучшений?

- Как вы воспринимаете формулирование целей, предполагающих качественные изменения: с приятным возбуждением от осознания того, что по плечу великие дела, с готовностью отказаться впустую тратить свой талант, размениваться по мелочам?
- Как вы возвращаете в себе глубокое разочарование от пребывания в рамках подхода постепенных улучшений, от ограниченного карьерного роста и в личной жизни, от рутины сложившегося положения вещей?

Вот несколько эмоциональных идей, которые помогут пробуждению ваших чувств.

## Разочарование в подходе постепенных улучшений

Скучная, тривиальная деятельность, направленная на незначительные улучшения на работе и в личной жизни, доступная практически всем, требует столько же энергии, сил, умственных способностей и таланта, сколько и попытка предпринять что-то более значимое. Проблема в том, что мы просто не задумываемся над этим.

- Как часто мы оказываемся вовлеченными в пустопорожние дискуссии? Почему бы не использовать энергию и вдохновение на что-нибудь более значительное?
- Как часто мы идем проторенной дорожкой, не осознавая этого и веря, что небольшие улучшения — повод для искренней

радости?

- Как часто мы подсознательно миримся со сложившимся положением вещей и не стремимся к его изменению?
- Мы живем или медленно умираем? Напишут ли на нашем надгробии нечто запоминающееся? Может, наше предназначение состоит лишь в том, чтобы прийти в этот мир, найти себе пару, прожить обычную земную жизнь, произвести на свет и воспитать два новых человеческих существа взамен двух других отошедших в мир иной?
- Может быть, на работе мы стремимся только к комфортному существованию, нацеливаясь лишь на незначительные улучшения — подобно миллионам других, работающих в сотнях компаний, живущих в своих ограниченных мирках и получающих жалование, чтобы прокормить себя?
- Со следующего месяца начинается новый год, даже если этот месяц — март. Новый год по следующему февраль. Есть ли у вас стимул активно прожить этот год или лучше впасть в летаргический сон? Что мы планируем на следующий год — незначительные улучшения по сравнению с годом текущим, готовность смириться с неудачей? Изменится ли наш взгляд на мир после того, как мы проживем этот год? Изменимся ли мы сами?
- А как насчет следующего месяца, следующей недели? Действительно ли мы нацелены на серьезные перемены или просто продолжим жить, как прежде или чуть лучше, не выходя за рамки подхода постепенных улучшений, пребывая в плену старых привычек и растрачивая себя по мелочам?
- Если бы за вами наблюдали с Марса, то не выглядели бы вы муравьем в большом муравейнике, занятым мелкими повседневными делами? Вы живете в футляре, который называется домом, похожим на другие дома-футляры? Вы передвигаетесь в футляре на колесах — отличается ли он от других подобных автофутляров? Вы приходите в офисное здание, чтобы работать в тесной комнатке, — отличается ли

это здание от остальных? Осуществляя незначительную модернизацию своих футляров, мы не выходим за границы общего футляра, название которому — подход постепенных улучшений.

- Одеты ли вы в футляр, который называется костюмом, возможно, такого же цвета, как все остальные футляры, с небольшой разницей, заключающейся в ширине полоски, тоне галстука или рубашки, — несущественных мелочах, которым вы радуетесь как серьезным различиям?
- Наверняка, ваши обязанности на рабочем месте определены распорядком, установленным другими людьми — и при этом вы довольны незначительными улучшениями, считая их существенными?
- Действительно ли сегодня, на этой неделе, в этом месяце произойдут улучшения в вашей жизни — с глобальной точки зрения?
- Хотите ли вы продолжать двигаться проторенной дорожкой, смириться со сложившейся жизненной ситуацией? Принять существующее положение дел как данность и рассматривать самые скромные перемены или усовершенствования как повод для торжества?
- Кем бы вы ни работали, какую бы жизнь ни вели, вы можете поставить перед собой цели, предполагающие качественные изменения в профессиональной, социальной, личной жизни вместо того, чтобы довольствоваться постепенными улучшениями.

Вызвали ли у вас эти вопросы неприятное чувство? Расстроились ли вы, ощутили ли недовольство от пребывания в футлярах? Если да, то это очень хорошо, поскольку подобные чувства генерируют энергию и страсть. А если вы не почувствовали глубокой неудовлетворенности, задумайтесь над этими вопросами еще раз.

## Привычка ставить цели, предполагающие качественные изменения

Можно взглянуть на положение вещей и по-другому. Не забывайте о том, что вы — уникальная личность. За всю историю человечества не было никого, кто был бы похож на вас, кто выглядел бы так же, как вы, у кого был бы такой же голос. Вы обладаете неповторимой комбинацией хромосом, уникальным образом унаследованной от таких же как вы, особенных родителей. Даже если бы у них было полсотни детей, ни один из них не был бы полностью похож на вас.

Сколько людей на улицах обладают внешним сходством с вами, не говоря уже об образе мыслей, опыте, знаниях, установках, чертах характера и навыках?

И при этом ваши таланты и способности используются далеко не в полной мере — как, собственно, и у других людей. Вы активно используете только 5% возможностей своего мозга. Вы прекрасно знаете, что в жизни бывают периоды наивысшего подъема, когда у вас все получается, только пребываете вы в таком состоянии не более 5% времени. Вы демонстрируете блестящие способности в периоды кризиса, а остальные 95% времени расслабляетесь, возвращаясь к рутине, сковывающей мозг.

Энергию, интеллект и время, потраченные на незначительные улучшения, можно с таким же успехом употребить на достижение качественного прорыва, и это вам вполне по плечу.

Можно разменять весь день на мелочи. Или потратить на масштабные дела. Можно суетиться, расстраиваться по незначительным поводам или, наоборот, сосредоточить силы на чем-то действительно стоящем.

Лучше все же использовать свое время на то, чем вы будете гордиться, — на достижения, о которых станете рассказывать незнакомым людям, не мелкие и приземленные, а значительные и особенные. На достижения, которые достойны затраченных сил и времени.

Привыкайте ставить перед собой цели, предполагающие качественные изменения. Ничто другое не достойно вашего времени и таланта.

---

**Одни погибают в бою, другие находят свою смерть в пламени пожара. Но большинство людей умирает постепенно, растрачивая себя на мелочи.**

---

Смысл в том, чтобы вкладывать силы и время только в то, что будет способствовать достижению качественного прорыва.

Привыкайте испытывать разочарование и неудовлетворенность от работы над небольшими изменениями. Они слишком обыденны и недостойны затраченного на них времени.

Не переходите к следующей главе, пока качественный прорыв не станет вашим основным желанием, привычкой, пока вы не перестанете ограничиваться постепенными улучшениями.

Вышеизложенные приемы следует использовать для того, чтобы и другие сотрудники вашей компании начали испытывать разочарование и неудовлетворенность от подхода постепенных улучшений, привыкали ставить перед собой цели, предполагающие качественные изменения.

## Пример из личного опыта

В середине 1980-х годов я занял должность управляющего британского отделения компании Procter & Gamble. Перед этим я много лет проработал за пределами Великобритании. Британское отделение P&G считалось самым крупным и самым успешным подразделением компании за пределами США. По сравнению с другими оно обеспечивало для ее торговых марок наибольшую долю рынка, наибольшую прибыль и к тому же воспитало целую когорту отличных менеджеров.

Отделение процветало. Более того, стремилось к постоянному совершенствованию. Каждый год результаты были лучше, чем в предыдущем, люди заслуженно получали повышения.

Однако для человека, который 13 лет проработал в разных странах, ситуация выглядела по-иному: имеющийся потенциал компания реализовывала в полной мере, в среднем результаты были достаточно высокими. Однако потенциальные возможности многих торговых марок раскрылись не полностью: их продажи не достигали уровня других стран. Если одна марка лидировала в Великобритании, занимая



25% рынка, то почему ее долю нельзя повысить до 35 или даже 40%, как на других рынках? Если прибыльность составляла 15%, то почему бы не добиться 25%? И почему следовало продолжать мириться с тем, что каждая из торговых марок продается хуже, чем могла бы продаваться?

В целом общая прибыль подразделения считалась очень хорошей и ежегодно увеличивалась на 10%. Это служило поводом для торжества, особенно на фоне былых времен, когда бизнес вообще не приносил никакого дохода.

Тем не менее я убедил сотрудников отделения P&G не довольствоваться постепенным прогрессом, а поставить перед собой масштабную цель, значительно превосходящую все прогнозы. Чего бы мы могли достичь, если бы полностью использовали свои возможности? Какую цель мы могли бы перед собой поставить, если ее не нужно было бы закладывать в официальную смету?

Мы пришли к выводу, что 10-процентный ежегодный рост прибыли можно было бы заменить **удвоением прибыли за трехлетний период**. Формулирование цели привело к изменению действий. Вместо удовлетворенности от в целом хороших результатов компания переключилась на неудовлетворенность любым аспектом своего бизнеса, в котором еще оставались нереализованные возможности.

Торговые марки, приносящие убытки, были окрещены «иждивенцами», и с иждивенчеством надлежало бороться. Мы отказались от привычки рассматривать эти торговые марки как инвестиции на перспективу, даже в том случае, когда возникла слабая надежда сделать их прибыльными через несколько лет. Иждивенчество признавалось неприемлемым, и его требовалось немедленно пресекать.

Даже если торговая марка в целом была прибыльной, могли существовать ее некоторые убыточные разновидности. Прежде с такой ситуацией мирились по разным причинам. После определения цели удвоить прибыль такая ситуация уже не допускалась.

Инвестиции направлялись в жизнеспособные торговые марки со значительной долей рынка, а также на то, чтобы довести эти доли рынка до уровней, достигнутых в других странах. Все ресурсы были брошены на то, что мы называли «ракетами», обеспечивавшими

значительный прирост прибыли. Название такое эти марки получили неслучайно. «Ракета» — позитивное, эмоционально насыщенное слово.

Торговые марки, с которых предполагалось получать прибыль, мы назвали «маленькими золотиносными рудниками». Проблемные марки и их разновидности должны были «выздороветь или умереть». Эти формулировки тоже апеллировали не только к разуму, но и к сердцу.

Изменился и подход компании к средствам, затрачиваемым на маркетинг. Не все эти траты были одинаково эффективными. Каждая торговая марка доказывала, что достойна поддержки, причем не предыдущими успехами, а качеством инвестиций. Мы пришли к выводу, что большая часть наших затрат была неэффективной, и поэтому нацелились на выявление и устранение «ненужных» затрат. Половина сэкономленных средств была направлена на поддержку эффективных программ, другая половина — на практические нужды. Обратите внимание на то, что термин «ненужный» также несет в себе логический и эмоциональный оттенки.

Прибыль ведущих марок поднялась до уровня, достигнутого ими же в других странах мира — в противовес незначительному приросту в предыдущие годы. От каждой разновидности торговой марки мы потребовали приемлемые показатели прибыльности — вместо традиционных объяснений, почему тот или иной товар плохо уходит.

Общим результатом стал рост прибыльности компании. Вместо ежегодных 10% за два с половиной года мы добились удвоения прибыли.

Это наглядный практический пример преимущества целей, предполагающих качественные изменения, перед довольствованием постепенными улучшениями.

## ОСНОВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ И ПРИЕМЫ

Каковы же основные рекомендации и приемы, позволяющие добиться неудовлетворенности существующим положением дел, подходом, ориентированным на постепенные улучшения, а также испытать воодушевление от поставленных целей, предполагающих качественные изменения?

**Вот пять шагов, позволяющих избежать логического обоснования подхода постепенных улучшений.** Нужно:

- быть готовым к масштабным переменам: смотреть вперед, а не назад;
- оценить степень здоровой неудовлетворенности;
- визуально отобразить результаты использования подхода постепенных улучшений;
- сравнивать с худшими, а не с лучшими результатами;
- использовать эмоциональные стратегии.

**Быть готовым к масштабным переменам: смотреть вперед, а не назад**

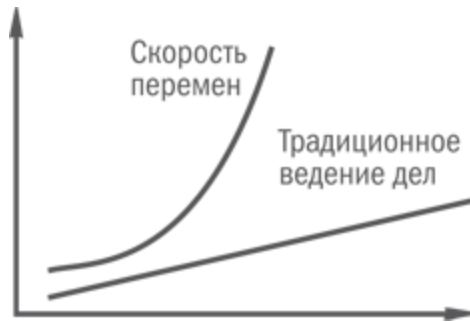
Люди имеют склонность искать убежище в уютном прошлом и полагать, что все будет так, как было всегда. Такой подход позволяет считать приемлемым традиционное ведение дел.

На самом деле в большинстве случаев мы просто прячем голову в песок. Мы обходим проблему масштабности происходящих вокруг перемен, поскольку не желаем бросать им вызов. Мы почти что «ушли на заслуженный отдых» и находим успокоение в следующем образе мыслей: «Это служило нам на протяжении многих лет, так зачем что-то менять?»

Даже смотря вперед, а не оглядываясь назад, мы с трудом отказываемся от традиционного ведения дел, пугаясь масштабности перемен, необходимых для того, чтобы приспособиться к будущему.

Скорость происходящих вокруг нас перемен настолько велика, что разрыв между возможностями нашего бизнеса и задачами, которые ставит перед нами окружающий мир, становится очевидным (см. рис. 3.2).

**Рис. 3.2. Разрыв между кривыми скорости перемен в современном мире и возможностями традиционного ведения дел**



Посмотрите в будущее — на грядущие перемены — и вы поймете, что логически обоснованный подход постепенных улучшений не позволит вам добиться выдающихся результатов в том мире, к которому мы идем.

Вспомните рекламу различных трастовых компаний и фондов. Во многих странах государство обязывает их включать в рекламные проспекты следующую фразу: «Прошлые достижения не являются залогом будущих успехов».

Точно так же нужно смотреть и на свою будущую деятельность. Надо ясно понимать, что информационные системы, интернет и быстро меняющиеся технологии в любом случае окажут воздействие на вашу компанию, не говоря уже о более приземленных факторах, которые при желании без труда можно увидеть.

### Оценить степень здоровой неудовлетворенности

Многие люди и организации заявляют, что достигли здоровой неудовлетворенности сложившимся положением дел. Однако лишь некоторые из них пытаются оценить, насколько их заявления соответствуют действительности.

Можно, например, задать группе менеджеров следующий вопрос: «Кто из вас испытывает здоровую неудовлетворенность сложившимся положением дел?» Многие поднимут руки. Затем попросите их

представить, что с завтрашнего утра им придется поменяться работой с соседом. Другими словами, абсолютно все сотрудники будут переведены на новую работу.

Станет ли завтра их уровень неудовлетворенности выше, чем сегодня? Большинство согласится с этим утверждением. Но если сегодня мы считаем уровень неудовлетворенности здоровым, то какой уровень следует полагать правильным и оптимальным — сегодняшний или тот, который будет завтра, когда всех переведут на новые рабочие места?

Дело в том, что мы недостаточно времени посвящаем размышлениям над тем, что считать должным уровнем здоровой неудовлетворенности и достигли ли мы его. Мы склонны полагать, что уровень неудовлетворенности, который существует в данный момент, и есть оптимальный.

Сравните время, затраченное на эти размышления, с тем, которое мы проводим в спорах о целях и задачах. Их мы детально обсуждаем, пересматриваем и т. д.

Если масштабные действия обусловлены сочетанием привлекательности цели с неудовлетворенностью тем, от чего пытаемся отказаться, мы слишком много времени посвящаем осмыслению первого элемента и недостаточно — второго. Поэтому рекомендация может быть сформулирована следующим образом:

---

**Распределите время между поиском способов определения правильных целей и способов достижения здоровой неудовлетворенности существующим положением дел.**

---

Визуально изобразить результаты использования подхода постепенных улучшений

Подход постепенных улучшений питается подсчетами процентов и индексов. Представьте себе бизнес, доля которого на рынке за последние три года последовательно увеличивалась с 8 до 9, с 9 до 10 и с 10 до 11%. С одной стороны, это очень хорошо. Попробуйте свести в единую таблицу результаты работы компании, например, за последние 12 лет. Они могут выглядеть следующим образом (см. табл. 3.1):

**Табл. 3.1. Доля рынка, занимаемая гипотетической компанией на протяжении последних 12 лет**

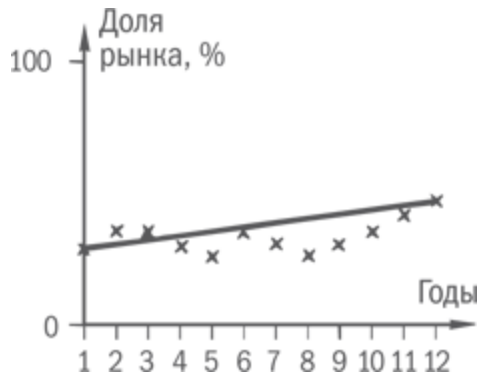
Годы	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	6-й	7-й	8-й	9-й	10-й	11-й	12-й
Доля рынка, %	8	9	9	8	7	9	8	7	8	9	10	11

Если рассматривать рост в сравнении с предыдущим годом, то изменения могут показаться значительными, а последние четыре года выглядят особенно благоприятными.

Однако если взглянуть на картину в целом, то следует признать, что доля рынка все время колебалась в районе 9%, и, собственно, никаких существенных изменений не произошло.

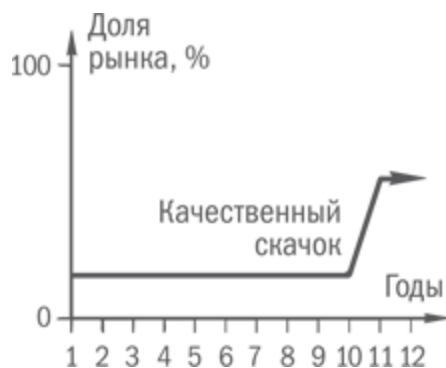
Для иллюстрации этого факта нужно не исчислять процентный рост по отношению к предшествующему году, а построить график, на котором по вертикальной оси будет откладываться доля рынка (рис. 3.3). В этом случае пагубность подхода постепенных улучшений становится очевидной.

**Рис. 3.3. Кривая постепенных улучшений деятельности гипотетической компании, колеблющаяся вокруг доли рынка в 9%**



Вашей целью должна быть не линия, отражающая постепенные улучшения, а график качественного прорыва, изображенный на рис. 3.4.

**Рис. 3.4. Кривая качественного прорыва в деятельности гипотетической компании**



Графически изобразите результаты, достигнутые вашей компанией за последние несколько лет, и вы неизбежно испытаете неудовлетворенность постепенными улучшениями.

Сравнивать с худшими, а не с лучшими результатами

Наиболее распространенный прием — сравнение с лучшими результатами. Он очень эффективен, если ваши дела действительно плохи. Однако во многих случаях это не служит побудительным мотивом для масштабных действий.

---

#### Неэффективный подход

1. Описать наилучшую систему.
  2. Определить свое место по отношению к ней.
  3. Поставить цель преодолеть разрыв.
- 

Слишком много людей и компаний прибегают к неэффективному подходу, когда пытаются выработать программу действий.

Это позиция слабого, поскольку люди склонны переоценивать себя при проведении сравнительного анализа. Они ищут свои сильные стороны и преуменьшают недостатки. Более того, обычно оценка оказывается на уровне 70 или 80% от наивысшей, что отнюдь не способствует появлению чувства неудовлетворенности. Мы были бы

очень довольны, если бы наши оценки на экзаменах по всем предметам достигали такого уровня.

Это весьма распространенная ситуация при оценке, к примеру, работы службы доставки или исполнения заказов.

Обычно можно услышать следующие ответы: «Уровень работы службы доставки составляет 98,1%». Это значит, что 98,1% заказов доставляются вовремя. Показатель высокий, он не вызывает неудовлетворенности. То же самое можно сказать о «97,2% заказов, выполненных без нареканий». На словах звучит великолепно. Однако все будет выглядеть иначе, если обратиться к другим цифрам. Сколько составляют 1,9% недоставленных в срок товаров и 2,8% некачественно выполненных заказов в абсолютных цифрах? Убежден, что эти данные вызовут совсем иной уровень неудовлетворенности и совсем другие действия.

---

#### **Эффективный подход**

- 1. Описать наихудшую систему, которую вы в состоянии вообразить.**
  - 2. Определить сходные элементы с вашей ситуацией.**
  - 3. Испытать глубокую неудовлетворенность.**
- 

Более эффективный подход противоположен сравнению с наилучшей системой. Он вызывает здоровую неудовлетворенность. Например, вместо удовлетворенности от повышения эффективности совещаний представьте себе, опишите наихудшее из возможных и вспомните, не случилось ли подобное в вашей практике. Затем испытайте глубокое разочарование от впустую потраченных сил и поставьте перед собой цель достичь качественного прорыва в эффективности совещаний.

#### **Использовать эмоциональные стратегии**

Для выработки здоровой неудовлетворенности следует опираться не только на логические стратегии, такие как осознание скорости перемен, визуальное изображение последствий использования подхода постепенных улучшений и сравнение с худшим вариантом! Произнесите эмоционально насыщенные высказывания, например:



---

«Лучше страдать от успокоенности, чем успокаиваться, страдая».  
«Превратите комфортные зоны в зоны дискомфорта».

---

«Сочетание эмоциональных и логических стратегий представляет собой чрезвычайно действенное средство для формирования здоровой неудовлетворенности».

Вспомните выдающихся спортсменов: многие из них в интервью после своих побед не соглашались с высокой оценкой показанных ими результатов. Они не желают становиться самодовольными, всегда находят повод для неудовлетворенности. Они понимают, что именно это придает им силы для упорных тренировок. Им недостаточно мысленно представить себе победу — нужно почувствовать неудовлетворенность существующим положением дел. «Нормальные» люди, наоборот, по достижении успеха думают о том, что у них все получилось великолепно, и отправляются праздновать.

Таким образом, для формирования здоровой неудовлетворенности текущим положением дел нужно использовать не только логические, но и эмоциональные стратегии.

До сих пор мы говорили о способах достичь неудовлетворенности сложившимся положением дел. А как добиться воодушевления поставленными целями, предполагающими качественные изменения?

**Вот десять рекомендаций, помогающих поставить перед собой цель, предполагающую качественные изменения.**

1. Стремиться к звездам.
2. Отделить качественный прорыв от бюджетных планов.
3. Словами описать качественный прорыв.
4. Нанять четырех самых умных в мире людей.
5. Ваши личные таланты заслуживают большего.
6. Сделать мечты конкретными и страхи неопределенными, а не наоборот.
7. Принять на себя риск.
8. Различать промахи и ошибки.
9. Сочетать циклы «сжатия пружины» и «урожая».

10. Ставить перед собой не просто высокие цели, а цели, предполагающие качественные изменения.

### Стремиться к звездам

Очень многие люди и компании оценивают себя по тому, достигли ли они поставленных целей. Успех же при этом ошибочно определяется как «выполнение обещанного». В лучшем случае это ведет к незначительным улучшениям.

Для достижения успеха при скромной цели и пониженных ожиданиях требуется столько же умения, времени и усилий, сколько и для достижения настоящих результатов. Политика постановки скромных задач с последующим их перевыполнением приводит только к скромным успехам.

Альтернативный подход, который способствует достижению качественного прорыва, — это измерять успех абсолютными результатами, а не сравнением с обещанным.

Руководствуясь таким подходом, люди освобождаются, поднимают головы выше. Они стремятся к большим переменам, и даже если это им не вполне удастся, продвинутся дальше, чем при упорном следовании проторенными дорожками.

---

«Потянувшись к звездам, вы не обязательно достанете одну из них, но уж точно не зачерпнете пригоршню грязи» (Лео Барнетт).

---

На любом этапе работы, при любом обсуждении позволяйте себе и другим «стремиться к звездам» — это будет признанием того, что вы и ваша команда сознательно ставите невыполнимые цели, чтобы в попытке их достичь подняться гораздо выше сложившейся ситуации.

## Отделить качественный прорыв от бюджетных перспектив

Это ключевой вопрос для большинства компаний. С одной стороны, люди с радостью ставят перед собой высокие цели, а с другой — боятся, что начальство воспользуется их инициативой, поднимет

прогнозируемые или запланированные показатели, и эффективность работника будет оцениваться по его способности их достичь.

Поэтому люди не желают ставить перед собой масштабные цели, опасаясь, что «поднятая планка» тут же станет мерилom их профессиональной пригодности.

Метод разрешения этой проблемы — разделить процесс «стремления к звездам» и процесс реального бюджетирования. Формально цель достижения качественного прорыва и финансовые планы на год нужно считать разными задачами.

Кроме того, на две части надо разделить совещания, отчеты. Эти части по аналогии со спортом можно определить как «постепенное улучшение результатов в прыжках в высоту» и «качественный прорыв в результативности благодаря использованию шеста».

«Постепенное улучшение результатов в прыжках» имеет отношение к бюджету на текущую неделю, месяц, год. Эти результаты очень важны, а действия, направленные на поддержание текущей эффективности, полезны.

«Прорыв в результативности благодаря использованию шеста» связан с формулированием качественных изменений и действиями, необходимыми для их осуществления. Эти меры подлежат проверке, прежде чем внедряться в широкую практику. Одни из них требуют большего времени для получения результата, другие — меньшего, это необходимо осознавать, а также учитывать при постановке масштабных целей.

Постепенное улучшение бюджета должно быть отделено от мышления, направленного на достижение качественного прорыва. Со временем граница между ними будет утрачивать свое значение. Тому есть две причины.

- Начинают проявляться результаты каждого шага, направленного на поднятие планки. И каждый из них, способствующий достижению качественного прорыва, позволит подниматься выше, чем подход постепенных улучшений.
- Имея в запасе такой инструмент, как шест, вы не станете беспокоиться по поводу слишком высоко поднятой планки.

## Словами описать качественный прорыв

Очень часто компании начинают планирование с того, что приводят прошлые показатели, а затем на их основе пытаются сформулировать свое видение качественного прорыва (табл. 3.2):

**Табл. 3.2. Пример постановки целей на 1999/2000 финансовый год, основанной на показателях предыдущих лет**

Год	1993/94	1994/95	1995/96	1996/97	1999/2000
Оборот, тыс. долл.	103	107	110	113	130

Такой подход можно считать неэффективным по двум причинам. Во-первых, он отсылает мысль к прошлому, ограничен прошлым опытом и уже сложившейся ситуацией. Это не то, что вам нужно. Каким образом — учитывая скорость перемен в нынешнем мире — события трехлетней давности помогут сформировать будущее, которое наступит через три года? Почему будущее должно быть ограничено какими-то результатами, достигнутыми в прошлом?

Вторая причина неэффективности этого подхода заключается в том, что голые цифры не способны задействовать оба полушария мозга и, как следствие, сформулировать качественные изменения. В использованной нами спортивной аналогии прыжок с шестом является как раз примером включения образного мышления, заставляющего работать весь мозг. В процесс восприятия образа включается не только левое полушарие, ответственное за математику и логику, но и правое, в ведении которого находятся воображение, творчество и чувства.

Цель, предполагающая качественные изменения, оказывается наиболее привлекательной, когда сформулирована таким образом, что

вовлекает в работу не только левое, но и правое полушарие мозга. Сухие цифры очень трудно представить в виде цели, они обращены только к левому, рациональному полушарию и не вызывают никаких эмоций. «Объем продаж на уровне 2 240 млн долл.» — это ни о чем не говорит. Оставляет нас равнодушными и «доля рынка в размере 17,2%» или «планируемая цена 4,37 долл. за единицу товара». Потенциальная значимость этих цифр, конечно, может быть продемонстрирована путем сравнения с показателями прошлых лет, но именно этого мы стремимся избежать.

Между тем некоторые округленные цифры, выраженные другими словами, обладают большей эффективностью, помогают задействовать оба полушария мозга и прекрасно подходят для описания качественного прорыва:

- за два года удвоить прибыль;
- достичь оборота в размере 1 млн долл.;
- довести долю рынка до 50%;
- наполовину уменьшить затраты.

Поэтому для описания цели и стимуляции воображения описывайте качественный прорыв словами (если возможно, с использованием метафор):

- добиться, чтобы этой торговой маркой пользовалась половина населения планеты;
- сделать эту торговую марку такой же известной, как Coca-Cola;
- вдвое сократить затраты;
- превратить организацию из «океанского сухогруза» в «быстроходный катер»;
- перейти на безбумажное производство.

## Значение языка

Язык, используемый для словесного описания цели, играет важную роль. Используйте стиль, который обращен к правому полушарию мозга, способному вызывать ответные эмоции.

Откажитесь от сухой логики, которая в лучшем случае позволит получить согласие людей. Она не только не включает воображение, но и гасит его.

Когда речь идет о цели, связанной с завоеванием рынка, то для марок, занимающих 2, 3, 4 или 5-е место, очень легко сформулировать цель, стимулирующую энергию и желание действовать. К чему они стремятся? «Стать № 1». «Стать лидером рынка». Это очень мощный стимул.

Но что же тогда считать своей целью большинству марок, занимающих ведущее положение на рынке? Вы получите следующие ответы: «Остаться № 1», «Успешно отстаивать свои позиции», «Сохранить лидерство». В этих целях нет ничего волнительного, они не стимулируют на масштабные действия. Как следствие — стратегия ничегонеделания, минимизации риска в надежде сохранить существующее положение вещей. По своей эффективности они не идут ни в какое сравнение с целью, предполагающей качественные изменения, которую ставят перед собой 2, 3, 4 и 5-й номера мирового рейтинга. Эти компании будут иметь преимущество за счет своего воображения, прилива адреналина.

Для лидирующей марки полезнее сформулировать следующую цель: «Увеличить разрыв с конкурентами до 10% рынка». Дистанцирование — это превосходная цель для лидера, она способна стимулировать не меньше, чем цель «стать № 1» для остальных его участников.

Рассказывая о своей мечте, Мартин Лютер Кинг говорил о том, от чего нужно уходить. Он понимал ограниченность подхода постепенных улучшений, приводящего к самоудовлетворенности, к тому, что даже незначительные изменения к лучшему начинают считаться «прогрессом». М. Л. Кинг использовал яркую метафору, чтобы донести до слушателей свою мысль:

---

**Избегайте успокаивающих пилюль реформизма!**

---

Слова могут быть очень действенными. Создавайте яркие словесные образы. Вот несколько примеров.

Президент Джон Кеннеди не стал объявлять об интенсификации лунной программы. В 1961 году он заявил: «Наш народ должен поставить перед собой цель: до конца десятилетия высадиться на Луне и благополучно вернуться на Землю». Президента убили два года спустя, но его слова продолжали жить.

В начале 1960-х годов табачная компания Philip Morris занимала 10% рынка сигарет и 6-ю позицию на рынке. Она поставила перед собой масштабную цель — стать подобием General Motors в табачной промышленности. И добилась этого.

В 1907 году Генри Форд выдвинул идею: «Автомобиль для всех». Он поставил цель наладить массовый выпуск автомобилей. «Он будет иметь такую низкую цену, что владельцем его сможет стать любой человек, получающий достойное жалование, чтобы вместе со своей семьей наслаждаться величием созданных Богом просторов. Лошадь исчезнет с дорог, а автомобиль будет восприниматься как нечто само собой разумеющееся».

В 1950-х годах компания «Тоцуко», которая впоследствии станет известна в мире как Sony, поставила перед собой цель изменить представление в мире о низком качестве японских товаров, сделав акцент на качество, привлекательный дизайн и инновации. Особенную роль компания уделяла миниатюризации своих изделий. И в 1952 году выпустила на рынок миниатюрный радиоприемник TR-63, положивший начало всемирной славе компании.

Компания Apple в свое время поставила перед собой цель: «Один человек — один компьютер».

Цель, предполагающая качественные изменения, производит большее впечатление, когда обращена не только к разуму, но и к сердцу людей. Сердце безразлично к цифрам, если они не относятся к категории волшебных: удвоить, миллион, № 1. Сделайте так, чтобы ваши слова вдохновляли.

Не используйте скучные клише при постановке масштабных целей, как это происходит при составлении бюджетных посланий. Если вы просто замените цифры на большие, это не окажет никакого эмоционального воздействия, не затронет разум и сердце.

Масштабную цель нужно сделать особенной. Вдохновляющей. Бросающей вызов. Не превращайте ее в большую цифру. Предложите

людям мысленно представить картину будущего, зажгите в них огонь. И сделайте эту картину максимально живой и яркой.

## Нанять четырех самых умных в мире людей

Это очень полезный прием при постановке цели, предполагающей качественные изменения.

Представьте, что в течение месяца на вас работают четыре самых творчески одаренных специалиста. Предположим, они имеют опыт работы в вашем бизнесе и обладают всеми необходимыми знаниями.

Вопрос в следующем: какую цель вы перед ними поставите? Что они должны будут сделать за месяц? Есть ли у вас вообще цель, мечта, достойные их таланта и времени?

Если у вас нет подобной цели, значит вы по-прежнему размениваетесь на мелочи. Ограничиваясь рамками подхода постепенных улучшений, вы не используете свой талант. Необходимо сформулировать подобную цель. Заставьте самого себя и свою компанию придумать нечто достойное, над чем четыре самых умных в мире человека могли бы работать целый месяц.

## Ваши личные таланты заслуживают большего

Ваши таланты, способности, ваша жизнь не должны растрачиваться на мелочи. Сделайте свои цели масштабными, обрисуйте картину качественных перемен, радикально меняющих ваше сегодняшнее положение.

---

**Цель жизни — жизнь с целью.**

---

Постоянно спрашивайте себя о цели поставленной вами же цели. Какова цель разрешения той или иной проблемы? А какова цель этой цели? И так далее — пока не дойдете до цели наивысшей.

Предположим, вы планируете проведение совещания с сотрудниками и ставите перед собой цель добиться согласия на перемещение персонала, чтобы заполнить образовавшиеся вакансии.



Возможно, вам удастся добиться ее, и вы будете довольны собой. Процесс затем будет повторяться «по мере необходимости».

Возможен и другой вариант. Вы можете спросить себя: в чем состоит цель вашей первоначальной цели? Возможно, в том, чтобы сохранить эффективность компании, усовершенствовать навыки персонала и способствовать продвижению людей на вакантные должности.

Возможно ли поставить перед собой цель значительно усилить компанию? Есть ли возможность ее реструктуризации, используя появившиеся вакансии?

Если высшей целью является карьерный рост сотрудников, то какие еще меры вы можете предложить в этой сфере? Ожидание освобождения вакансий — это подход, граничащий с постепенными улучшениями.

Почему вы думаете, что этот процесс будет повторяться в не очень отдаленном будущем? Какова причина появления вакансий? Достаточно ли вы прилагаете усилий для удержания сотрудников и устранения причин, которые вынуждают их менять место работы?

Выявление конечной цели поможет переключиться с устранения симптомов болезни на борьбу с ее причинами.

Задайте себе вопрос о конечной цели, и вы обнаружите масштабную проблему, решение которой потребует ваших усилий. Вы поймете, что тратите свое время на мелочи, которые не оказывают решающего влияния на общую картину.

Определив масштабную проблему, поставьте перед собой цель добиться существенных перемен, которые будут означать качественный прорыв в данной сфере.

## **Сделать мечты конкретными, а страхи неопределенными, а не наоборот**

Обычно люди и компании имеют склонность предаваться туманным мечтам, но при этом боятся чего-то конкретного.

Мы не в состоянии точно определить будущие достижения, но способны назвать препятствия, неблагоприятные факторы и причины,

из-за которых эти достижения вполне могут стать невозможными. Это удастся сделать без труда.

Секрет достижения выдающихся результатов заключается в противоположном подходе. Нужно тщательно сформулировать качественные изменения, а также стратегию их достижения. Ваши мечты должны быть максимально конкретными. Туманными и расплывчатыми же должны стать тревоги и опасения относительно возможных трудностей. Старайтесь бояться абстрактно.

Мысля конкретно, постарайтесь, чтобы мечта стала не конечным, а начальным пунктом. Представляйте, чего именно и как вы хотите добиться. Точно описанное будущее — это и есть цель, предполагающая качественные изменения. Затем определите, какие действия способны привести к точно описанному будущему.

Например, представьте себе, что вы собираетесь предложить на местном рынке товар или услугу и хотите, чтобы об этом стало известно максимально широкому кругу людей.

Первый подход — оставить это желание неопределенным. Возможно, вы считаете, что широкая реклама невозможна, поскольку местные газеты и радиостанции и без того перегружены рекламой. На самом деле вы просто испытываете страх и убеждаете себя, что шансы вашего не очень значительного продукта получить преимущество крайне малы, поэтому нет смысла тратить время и силы на бесполезный проект. Этот конкретный страх приводит к тому, что даже если вам удастся добиться упоминания о вашем продукте в средствах массовой информации, эффект от такой рекламы будет крайне незначительным.

Другой подход — это конкретные мечты и неопределенные страхи. Какие радиостанции и газеты вы предпочтете для рекламы своего продукта? Что вы хотели бы в них увидеть или услышать? Как вы можете усилить эти моменты в своем рекламном материале? Вообразите себе идеальный вариант. Страх должен быть неопределенным; не обращайтесь на препятствия. И сосредоточьтесь на том, как воплотить свою мечту в жизнь.

## Принять риск

Избежать риска невозможно. Гораздо опаснее ничего не делать и надеяться на сохранение успеха, чем предпринимать шаги, которые выглядят рискованными. Просто риск бездействия менее очевиден.

Тем не менее во многих случаях отдельный человек или компания не предпринимает активных действий, а плывут по течению. Они не меняются со временем. Это происходит из-за надежды, что, ничего не делая и игнорируя происходящие процессы, они смогут избежать неприятностей.

Нередко подход постепенных улучшений содержит в себе гораздо больший риск, чем нацеленность на качественный прорыв. Однако люди и компании не сознают этого.

В одной из следующих глав будет рассмотрена стратегия выбора раскрепощающих подходов в противоположность ограничивающим. Теперь рекомендация может звучать так:

---

**«Волков бояться — в лес не ходить», а не «Семь раз отмерь — один отрежь».**

---

Адаптируйте следующие три пословицы, апеллирующие к эмоциям, чтобы помочь принять риск, связанный с постановкой целей, предполагающих качественные изменения.

- Невозможно открыть новые моря, не удалившись от берега.
- Плоды растут на ветках дерева.
- Черепаха никогда не делает шаг, не высунув голову из панциря.

## Различать промахи и ошибки

Между этими двумя понятиями существует огромная разница, но многие не очень успешные компании не видят ее, не говоря уже о том, чтобы заострять на ней внимание. Вместо этого любое отклонение от запланированного варианта, любой промах они объявляют ошибкой.

Введите понятие промаха, позвольте людям объявить свои результаты промахом, а не ошибкой, и вы увидите, сколько разумных шагов будет ими предпринято.

Играя в дартс, мы часто посылаем первый дротик мимо цели. Учитывая опыт предыдущего броска, мы корректируем свои действия, и второй дротик, возможно, попадет в мишень. Третий же окажется еще ближе к центру.

Можно ли считать первые два запущенных нами дротика ошибкой? Нет, это были промахи, из которых мы сделали выводы, позволившие скорректировать свои действия. Гораздо лучше сделать первый бросок, учесть полученный опыт и скорректировать свои действия, чем волноваться из-за возможного промаха и остаться с дротиком в руке.

Разрабатывая шаги по достижению качественного прорыва, позвольте своей компании рассматривать отклонение от намеченной цели как промах, а не ошибку. Ошибкой было бы вообще не предпринимать никаких действий.

## Сочетать циклы «сжатия пружины» и «урожая»

Очень часто для достижения выдающихся результатов требуется много времени. Бывает, что необходимы и финансовые вложения. Иногда для достижения качественного прорыва в будущем требуется даже кратковременное снижение текущих финансовых показателей.

Это и есть «сжатие пружины». Вы сжимаетесь, чтобы затем получить возможность прыгнуть очень высоко — гораздо выше, чем если бы вы этого не сделали.

Приведем следующий пример. Некая компания включает в себя структурные подразделения А, В и С. Подразделение А имеет следующие результаты деятельности (табл. 3.3) и по прогнозам продолжит понемногу улучшать свои результаты. На протяжении трех лет предполагается постепенный прогресс. Подразделения В и С ставят перед собой цель каждый следующий год работать как можно лучше.

Табл. 3.3. Результаты деятельности подразделения А за два года и прогноз на будущее

Действия	Результаты деятельности		Прогноз на будущее		
	прошлый год	текущий год	год 1-й	год 2-й	год 3-й

Постепенные улучшения	25	27	28	30	32
«Сжатие пружины»	25	27	20	40	43

Однако при помощи инвестиций, осуществленных в течение первого года, — например, выпуска нового продукта на национальный рынок, — подразделение А в течение следующих двух лет добилось гораздо большей прибыльности, чем подразделения В и С, не делавшие серьезных инвестиций. Таким образом, 1-й год для подразделения А будет годом «сжатия пружины».

Качественный прорыв для всей компании определяется умением сочетать период «сжатия пружины» подразделения А с «урожайными» годами других подразделений, например подразделения В. При этом компания сможет достичь прогнозируемого на 1-й год уровня и одновременно осуществить серьезные инвестиции, направленные на достижение качественного прорыва в будущем. Люди с охотой станут «пожинать плоды», если бюджет или цель следующего года — когда им придется «сжимать пружину» — не будут основываться на достижениях «цикла урожая».

Если же они не будут в этом уверены, то ожидать от них работы на общее благо бессмысленно — они попытаются приберечь резервы и одновременно удерживать максимально низкую степень роста. Вселите в них уверенность, и у вас появится возможность сочетать эти две стратегии.

В данном примере подразделение В планировало постепенное ежегодное улучшение показателей. Однако ради согласования своих планов с планами подразделения А оно запланировало первый год как «урожайный». В течение второго года подразделению В самому потребуется «сжимать пружину», чтобы в следующем году значительно улучшить результаты своей деятельности (табл. 3.4).

**Табл. 3.4. Результаты деятельности подразделения В за два года и прогноз на будущее**

Действия	Результаты деятельности		Прогноз		
	прошлый год	текущий год	год 1-й	год 2-й	год 3-й

Постепенные улучшения	54	58	62	65	68
«Урожай» (У) «Сжатие пружины» (СП)	54	58	70 (У)	58 (СП)	82

Объединение результатов двух подразделений способствует достижению качественного прорыва (см. табл. 3.5) — по сравнению с предыдущей системой, когда каждое из них довольствовалось ежегодными незначительными улучшениями.

**Табл. 3.5. Совместные результаты деятельности подразделений А и В за два года и прогноз на будущее**

Действия	Результаты деятельности		Прогноз		
	прошлый год	текущий год	год 1-й	год 2-й	год 3-й
Постепенные улучшения	79	85	90	97	100
Сочетание	79	85	90	98	125

На третий год прибыль будет на 25% выше, чем при традиционном подходе, и с этого момента начнет расти более быстрыми темпами.

Именно в этом заключается принципиальное различие между двумя подходами. При постепенных улучшениях каждое подразделение поддерживает существующее положение вещей, радуясь незначительному прогрессу и не помышляя о масштабных планах и действиях.

При стратегии сочетания каждое подразделение ставит перед собой масштабные цели и предпринимает смелые шаги, которые могут включать в себя период «сжатия пружины». Соединяя его с годом «сбора урожая», организация в целом имеет возможность в первые два года достичь прогнозируемых целей, одновременно осуществляя серьезные инвестиции в подразделения А и В. Это приведет к росту прибыли на 25% в течение третьего года.

## Ставить не просто высокие цели, а цели, предполагающие качественные изменения

Представьте себе человека, стоящего рядом с книжным шкафом. Что произойдет, если нужная книга стоит на полке А, до которой

невозможно легко дотянуться с пола (рис. 3.5)? Образно говоря, в этом случае компании нужно научиться вытягиваться выше, возможно, даже вставать на цыпочки. Для достижения высокой цели компании не нужно предпринимать каких-то дополнительных действий. Достаточно приложить чуть больше усилий, продолжая идти прежним курсом. А что, если нужная книга находится еще выше, на полке В?

Рис. 3.5. Пример с книжным шкафом



Часть организации будет учиться подпрыгивать. Другая часть подумает о стуле, на который можно встать. И, возможно, кто-то придумает лестницу.

Помните о том, что это и есть ключевое отличие между целями, не выходящими за рамки подхода постепенных улучшений, и целями, предполагающими качественные изменения. Вы должны рассматривать альтернативные способы действий. Совершенно очевидно, что, даже вытянувшись, невозможно дотянуться до полки В.

Это чрезвычайно важно. Многие люди и компании убеждены, что прогресс в бизнесе напоминает хрестоматийное путешествие между пунктами А и В, находящимися на расстоянии, скажем, 100 км друг от друга.

Совершая путешествие, можно избрать быстрый способ передвижения — полтора часа на машине или полчаса самолетом. Еще один вариант — передвигаться пешком со скоростью 5 км/ч и пройти это расстояние за 20 часов. В любом случае вы попадете в пункт назначения.

И бизнес, и сама жизнь не похожи на пешие прогулки. Скорость перемен в них настолько велика, что, двигаясь со скоростью 5 км/ч, можно никогда не попасть в пункт В. Вы просто не будете знать, что произойдет через 20 часов. Ситуация может коренным образом измениться. Конкуренты заметят ваше приближение, некоторые воспользуются автомобилем или самолетом, а кто-то задумает обогнать вас на велосипеде.

Победу в этом соревновании принесут методы, предполагающие качественные изменения. Они позволят попасть в такие места, куда не добраться посредством подхода постепенных улучшений.

## ПРИМЕР ИЗ ОБЛАСТИ СПОРТА: ИГРА В ТЕННИС

Предположим, что вы довольно неплохо играете в теннис, но хотите играть лучше. Какие шаги вы намерены предпринять, чтобы достичь этой цели? Вот типичный план бизнесмена:

- играть регулярно;
- больше тренироваться;
- взять урок у профессионала, чтобы исправить имеющиеся недостатки;
- возможно, перейти в новый клуб — это может помочь в психологическом плане.

Предприняв эти шаги, вы действительно станете играть лучше. Тем не менее это подход постепенных улучшений. Вы как были, так и останетесь средним игроком, просто чуть более искусным.

Существует и другая стратегия. Нужно спросить себя: «Какую цель я поставил бы перед собой, если бы знал, что обязательно добьюсь успеха? Я хотел бы регулярно входить в сотню лучших теннисистов



мира. Я был бы счастлив. Я мог бы спокойно умереть, зная, что стабильно вхожу в сотню лучших теннисистов».

Цель стабильно входить в сотню лучших теннисистов мира — это совсем другое дело. Это качественный прорыв. Он имеет двойственный эффект. Во-первых, генерирует совсем другой уровень энергии, воодушевления и энтузиазма. Во-вторых, он изменяет логику практических шагов, которые теперь будут направлены на достижение качественного прорыва.

Вместо регулярных спарринг-матчей следует посвятить основное время тренировкам, чтобы полностью изменить свою технику игры.

Вместо увеличения продолжительности тренировок нужно сделать их более интенсивными.

Вместо того чтобы тратить деньги на переход в новый клуб, лучше оплатить полный курс обучения у профессионального тренера.

Вместо того чтобы пытаться за одно занятие избавиться от мелкой ошибки, нужно на протяжении нескольких месяцев занятий постараться коренным образом исправить свою игру в целом.

Суть в том, что выбор цели, предполагающей качественные изменения, ведет к планированию совсем других действий, нежели при ориентации лишь на незначительные улучшения.

В нашем случае результат будет следующим: игрок, который стремится к небольшому прогрессу, возможно, сыграет чуть лучше, поскольку он не предпринимал никаких шагов, чтобы коренным образом изменить свою технику. Тот же, кто поставил перед собой цель, предполагающую качественные изменения, возможно, и не достигнет желаемого, но все равно добьется гораздо лучшего результата, чем первый, поскольку работал совсем по другой программе, рассчитанной на достижение гораздо более высокого результата.

Ставя перед собой цель, предполагающую качественные изменения, вы, без сомнения, добьетесь лучших результатов, чем если бы решали задачу незначительного улучшения уже существующего положения.

## **ЕЩЕ ОДИН ПРИМЕР ИЗ ОБЛАСТИ СПОРТА: ОЛИМПИЙСКИЕ ИГРЫ**

Я довольно хорошо играл в хоккей и даже имел возможность принять участие в предварительном отборе в национальную сборную Великобритании на Олимпийские игры 1972 года.

К сожалению, мне не удалось попасть в основной состав, но я провел довольно много времени с командой, чтобы понять ее подход к планированию успеха.

На предыдущих Олимпиадах британская команда не добивалась серьезных достижений. В олимпийском турнире обычно участвовало 16 команд. Точно не помню, но результаты британской сборной на предыдущих Олимпиадах были примерно следующими:

1960 ... 13-е место;

1964 ... 15-е место;

1968 ... 14-е место.

Какую же цель ставили перед командой в преддверии Олимпиады-72?

Тренер, придерживавшийся подхода постепенных улучшений, мог взять фактические данные и представить их так, как показано в табл. 3.6.

**Табл. 3.6. Места, занятые олимпийской сборной Великобритании по хоккею**

Результаты предыдущих Олимпиад					Цель
Год проведения Олимпиады	1960	1964	1968	Среднее	1972
Занятое место	13-е	15-е	14-е	14-е	?
Индекс				100	

Средний результат участия в трех Олимпиадах — 14-е место. Какую цель следует поставить перед Олимпиадой 1972 года? Можно допустить, что блестящим результатом будет 15-процентное улучшение — подъем на два места в турнирной таблице (табл. 3.7). В любом случае это достижение можно преподнести как:

- подъем на два места вверх, 15-процентное улучшение результатов;
- улучшение, превышающее среднее во всех других видах спорта;
- **рекордное достижение**, невиданное за последние 60 лет. Уверен, вам не надо объяснять, что ни одна команда не ставит перед собой такой цели перед Олимпийскими играми.

Табл. 3.7. Гипотетическая цель сборной Великобритании по хоккею на Олимпиаде 1972 года, сформулированная на основе подхода постепенных улучшений

Результаты предыдущих Олимпиад					Цель
Год проведения Олимпиады	1960	1964	1968	Среднее	1972
Занятое место	13-е	15-е	14-е	14-е	12-е
Индекс				100	115

Между тем единственная цель, которой стоит посвятить несколько лет жизни, единственная причина участия в Олимпиаде для каждой из команд — это

### *ЗАВОЕВАТЬ ЗОЛОТО.*

Если бы существовала письменно зафиксированная цель участия в Олимпиаде, она не ограничивалась бы достижениями прошлых лет, а была сформулирована так:

### *ЦЕЛЬ — ЗОЛОТО!*

Цель занять 12-е место, даже если это на 15% лучше предыдущего результата, неспособна поднять вас с постели в пять утра, чтобы два с половиной года бегать под дождем по песчаным дюнам! На это способна только жажда золота — и ничего больше. Именно золотая медаль должна стать вашей целью.

Дело тут не только в мотивации и энтузиазме. Речь идет и о логической последовательности действий. Будь вы тренером, вы разработаете абсолютно разные планы для завоевания золота и для 15-процентного прогресса. Чтобы завоевать золотые медали, потребуются дополнительный год подготовки. Вы постараетесь принять участие в

большом количестве турниров. Вы остановите свой выбор на перспективных игроках, которые способны выполнить всю программу подготовки и стать выдающимися спортсменами.

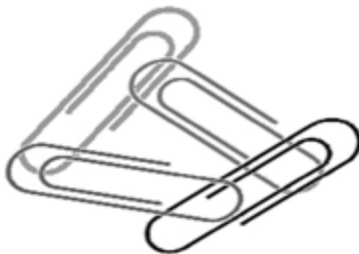
В данном случае команда добьется лучшего результата, чем если бы вы нацелили ее на 12-е место. Этот пример из области спорта дает нам три важных урока.

- Характер цели, которую вы наметили, определяет характер планируемых действий.
- Прошлые результаты не должны мешать постановке цели на будущее. Ни одна команда, готовящаяся к Олимпиаде, не позволяет прошлым успехам определять цель на будущее. Игроки отделяют себя от прошлого и создают свое будущее.
- Нет ничего крамольного в том, чтобы поставить перед собой высокую цель и потерпеть неудачу. Борьба за золото и завоевание бронзы — это не провал, просто другая степень успеха. В случае с нашей хоккейной командой и шестое место нельзя считать неудачей — это успех.

## ПРИЧИНЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Почему постановка целей, предполагающих качественные изменения, обуславливает гораздо более высокий творческий подход при разработке практических шагов? Рассмотрим упражнение с канцелярскими скрепками (рис. 3.6).

**Рис. 3.6. Обычные канцелярские скрепки**



### Упражнение со скрепками

Цель упражнения — найти как можно больше способов применения канцелярских скрепок.

## **ШАГ 1**

Отведите себе одну минуту и запишите все, для чего можно использовать канцелярские скрепки. Сделайте это сейчас.



## **ШАГ 2**

Дайте себе еще одну минуту и запишите все, что невозможно сделать при помощи канцелярской скрепки. Пишите все, что приходит в голову, даже если потом выяснится, что вы ошиблись.

## Какие уроки можно извлечь из этого упражнения?

**Шаг 1:** в основном ограничен рамками подхода постепенных улучшений. Вы придумываете способы расширения области применения канцелярской скрепки. Например, она может служить в качестве заколки для волос, зубочистки и т. д.

**Шаг 2:** существенно отличается от первого. Когда вы пытаетесь назвать вещи, которые невозможно сделать при помощи скрепки, ваш мозг автоматически выполняет «качественный анализ», проверяя истинность ваших утверждений. Он создает различные образы, стремясь обнаружить скрытую связь. Например, вы подумали, что невозможно использовать канцелярскую скрепку в качестве головного убора. Но затем осознаете, что можно расплющить очень большую скрепку, превратив ее в лист фольги, а потом соорудить из этой фольги колпак.

Во время выполнения шага 2 вы предполагаете невозможное, а затем пытаетесь проверить, насколько это все-таки осуществимо. И в результате находите гораздо больше областей применения скрепки, чем при подходе постепенных улучшений (шаг 1), причем эти области применения отличаются гораздо большим разнообразием.

Мозг способен устанавливать разного рода связи, но только в том случае, когда ему бросают вызов. Приведем простой пример. Возьмите

словарь и выберите наугад одно из слов, а затем попробуйте найти второе слово, чтобы между ними нельзя было обнаружить никакой связи. Это окажется практически невозможным.

Ставить недостижимую цель и заставлять мозг отыскивать путь к ее достижению — именно в этом заключается секрет эффективности целей, предполагающих качественные изменения.

# Глава 4

## Формирование ноу-хау

Японские компании добились успехов благодаря их искусству в области организации знаний — способности компании создавать новое знание, распространять его, включать в товары, услуги и системы.

*И. Нонака и Х. Такеучи, «Компания — создатель знания»<sup>[3]</sup>*

После того как вы сформулировали качественные изменения, наступает черед второго элемента триангулярного мышления. Это формирование ноу-хау, которое поможет вам достичь поставленной цели. Имеется в виду не просто **информация**. Это прежде всего **применимые знания**, которые помогут достичь поставленной цели, предполагающей качественные изменения.

Такой подход отличается от накопления знаний как таковых — ради самих знаний.

Стратегия формирования ноу-хау должна предварять стратегию творческого мышления, поскольку она обеспечивает реальную основу для творчества. Она помогает сохранить практический взгляд на вещи и приводит к тому, что выработанный план конкретных действий обеспечит качественный прорыв.

Более того, она позволяет обнаружить множество идей, которые можно легко адаптировать к вашей ситуации. Вам не придется заново изобретать колесо.

Не забывайте и о том, как работает мозг человека. Столкнувшись с необходимостью отказаться от привычной техники прыжков в высоту, чтобы перепрыгнуть через высоко поднятую планку, мозг начинает перебирать известные ему способы подняться на нужную высоту и быстро находит решения: шест, трамплин, лестница. И только потом начинает изобретать более экзотические варианты.

## ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ НОУ-ХАУ

Когда другая компания побеждает вас в конкурентной борьбе или вытесняет с завоеванных позиций на рынке, это нередко обусловлено наличием у нее практических знаний. Именно они играют решающую роль, и мы прекрасно осознаем это, нередко используя как оправдание собственной неудачи. Другими словами, успех конкурентов не имеет отношения к нашей квалификации или способностям — просто им посчастливилось узнать то, чего не знаем мы.

Представьте себе, что вы боретесь за право построить здание на определенном земельном участке. С одной стороны, ваше предложение было тщательно подготовлено, убедительно обосновано и подано в полном соответствии с установленной процедурой. Вы знали, что ваше предложение лучше, чем у конкурентов, что именно оно должно быть принято. Однако тендер вы проиграли. И не потому, что ваше предложение лишено достоинств, просто соперник «знал нужных людей», которые принимают решение, каковы их взгляды и каким образом можно повлиять на них, чтобы добиться желаемого результата.

Именно это сыграло решающую роль. Для объяснения сложившейся ситуации мы используем следующие фразы.

- Вероятно, им помогла интуиция.
- Они знают тайны этого ремесла.
- Они определенно знали, что делают.
- Они имели преимущество знания местности.
- Вероятно, они что-то знали заранее.
- Вероятно, им было известно то, чего не знали остальные.
- Они знали, куда идти.
- Они знали нужного человека.



Именно такого рода знания помогают достигать качественного прорыва.

## ЗНАНИЕ И ИНФОРМАЦИЯ

Знание отличается от информации. Знание — это гораздо больший актив при попытке добиться выдающихся результатов. Тем не менее все больше и больше людей и компаний вязнут в процессе просеивания и сортировки огромного потока информации. Чем больше сил и времени они тратят на это, тем меньше их остается на поиск и накопление действительно полезных знаний. Компания должна научиться «не размениваться» на информацию в своем движении к необходимым знаниям.

Чтобы достичь качественного прорыва, необходимо задействовать обе части второй мыслительной стратегии: загореться идеей формирования ноу-хау и испытать раздражение от потока информационного хлама.

Еще раз подчеркну разницу между информацией и знанием, а затем укажу способы накопления практических знаний, которые помогут в обеспечении качественных изменений.

## ИНФОРМАЦИЯ

В прошлом средства коммуникации были относительно слабыми, медленными, и бизнес мог получить конкурентное преимущество только за счет обладания большей информацией.

В настоящее время ситуация изменилась. В информации нет недостатка, она стала доступна всем. Каждый человек без труда может стать обладателем невообразимого количества фактов и цифр, организованных и проанализированных любым из возможных способом.

В действительности, сегодня мы имеем переизбыток информации. Многие компании выглядят следующим образом (рис. 4.1):

**Рис. 4.1. Информационное загрязнение современного бизнеса**

ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ
ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ
ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ
ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ
ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ
ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ	ИНФОРМАЦИЯ

Получение дополнительной информации уже не обеспечивает устойчивого конкурентного преимущества. На самом деле, увеличивающийся объем информации может принести больше вреда, чем пользы. Это как соль в пище: каждому блюду соответствует свое количество соли, ее отсутствие делает блюдо невкусным, но если еду пересолить, она станет вообще несъедобной. Возможно, именно это уже произошло с вами. Как часто вы обнаруживаете себя в первом столбце (см. рис. 4.2)?

Рис. 4.2. Золотая середина количества информации



## Информационное загрязнение

Полезное упражнение — выяснить, сколько ненужной информации поступает к вам ежедневно, и прийти в ярость от этого.

Вот лишь один из примеров. Когда вы летите в самолете, вам сообщают скорость, направление ветра, высоту и ожидаемое время прибытия. Большая часть информации полезна — время прибытия, время в пути, местное время. Но кому нужно знать, что температура на высоте 10,5 тыс. м составляет 37 °С? Разве, услышав это сообщение, кто-нибудь подумает: «Боже, я не надела шерстяное белье и не смогу прогуляться по крылу самолета»?

Этот синдром характерен для многих компаний и распространяется со скоростью эпидемии. Мы обязаны сопротивляться информационному загрязнению, останавливать его, давать ему отпор.

### ТЕСТ НА МАКУЛАТУРНУЮ ПОЧТУ

Задайте вопрос в любом подразделении вашей компании: «Кто из вас получает макулатурную почту?» Руки поднимут все. Теперь спросите этих же сотрудников: «Кто из вас занимается рассылкой макулатурной почты?» Не признается никто. Выходит, что в вашей компании все получают макулатурную почту, но никто ее не рассылает. Интересно!

## РАЗЛИЧИЕ МЕЖДУ ЗНАНИЕМ И ИНФОРМАЦИЕЙ

Знания обладают гораздо большей ценностью, чем информация. И это хорошая новость, поскольку вы, по всей видимости, вы все же оперируете знаниями, а не информацией.

### Трехступенчатый тест

Ниже приводится трехступенчатый тест, который поможет вам определить, с чем вы имеете дело: со знанием или простой информацией. Первым его предложил Теодор Розак в своей книге *The Cult Information* («Культ информации»).

Знание — это то, что:

- создается в ходе **индивидуального** мыслительного процесса;
- основано на **индивидуальном** опыте;
- отделяет **существенное** от **несущественного**.

Если тот или иной материал выдерживает данный трехступенчатый тест, велика вероятность того, что вы имеете дело со знанием. Если нет — вы, скорее всего, обрабатываете информацию.

## Примеры различий между знанием и информацией

Газетный заголовок

Заголовок газетной статьи сообщает: «Новая сеть супермаркетов создаст 800 рабочих мест». В статье рассказывается о планах крупной

торговой сети построить в регионе несколько гигантских магазинов и принять на работу 800 человек. Это информация. Она подразумевает, что данное событие благоприятно скажется на уровне занятости, поскольку в результате появится 800 новых рабочих мест. Если вы придерживаетесь нейтральной позиции, то примете к сведению это утверждение и перейдете к следующей статье.

А что произойдет, если ваш мозг работает в режиме формирования ноу-хау?

Помните, что знание создается индивидуальной психикой, основано на индивидуальном опыте и отделяет существенное от несущественного. Что подсказывает вам опыт? Скорее всего, что люди не станут покупать больше. Просто они будут ходить в супермаркеты, а не в маленькие магазинчики по соседству.

Знание подскажет, что цель супермаркета — достигнуть большей эффективности при совершении покупок, чем в магазинах, где раньше приобретались те же самые товары.

Таким образом, знание предупреждает о возможном сокращении занятости в мелкой розничной сети — тогда как информационный посыл заметки предполагает обратное.

Что такое акр?

В акрах, как вы знаете, измеряют площадь. Какова же его величина?

**Ответ А:**

В акре 4047 квадратных метров, или 4840 квадратных ярдов.

*Это правильная и точная информация. Но она не добавляет вам знаний.*

**Ответ В:**

Размер акра примерно равен размеру футбольного поля.

*Это уже знание. И оно гораздо полезнее.*

Действительно, теперь, встречаясь со словом «акр», вы всегда будете вспоминать, что это участок земли размером примерно с футбольное поле. И, скорее всего, вы напрочь забудете, сколько в нем квадратных метров.

### Прецедентное право

Профессия юриста позволяет проиллюстрировать огромное различие между знанием и информацией. Информация, доступная в прецедентном праве, практически неограниченна. Каждый значительный случай в любой юрисдикции протоколируется, в результате сформированы огромные судебные библиотеки. Информации — в избытке, она доступна всем юристам.

Другое дело — знание законов, которое помогает отделить существенное от несущественного. Такое знание предполагает способность обратиться именно к тем ситуациям, которые могут оказаться наиболее полезными при рассмотрении конкретного дела. Это реальный и очень ценный актив, которым могут похвалиться только хорошие юристы. Поэтому два юриста, имеющие доступ к одной и той же информации, с разной эффективностью используют ее в своей практической работе.

### Пример: знание потребителей в противовес информации о потребителях

Многие анкеты, разработанные для того, чтобы обеспечить обратную связь с потребителями, дают лишь информацию, но никак не важные знания. Отчасти это происходит потому, что от людей требуют рационального, логического объяснения их решений, в то время как в действительности совершение покупок диктуется преимущественно эмоциями, чувствами, интуицией.

Многочисленные анкеты же разработаны таким образом, что формализуют взгляды и решения покупателей в виде логических схем, тогда как в действительности потребители используют при совершении покупок визуальные ключи, стимулы и ощущения, зачастую не задумываясь, и уж точно не руководствуясь рациональным подходом.

Можно провести следующую аналогию: насколько хорошо вы знаете своего супруга и других членов семьи. Вы знаете их как свои пять пальцев: что они думают и как будут реагировать в той или иной ситуации.

Получение большего количества информации о предпочтениях и решениях потребителей вряд ли приведет к качественно новым результатам. Для этого нужны новые полезные знания.

Если вы продаете парфюмерию, то вам нужно знать не только то, что некоторые женщины используют духи с целью привлечения внимания мужчин, но также и то, что женщины способны распознавать едва различимые сигналы, исходящие от мужчин, привлеченных запахом духов. Именно по этим признакам женщины будут оценивать духи, хотя в анкете с логически выверенными вопросами и ответами они укажут, что им нравится запах, стойкость той или иной марки.

Если вы торгуете средствами для ухода за волосами, предназначенными для мужчин, вам полезно знать, что многие мужчины не желают, чтобы их волосы привлекали внимание: они не должны выглядеть грязными, но и не должны быть в идеальном порядке, отвлекая внимание от того, что мужчина считает более важным. Однако в анкете они напишут, что любят ухаживать за своей шевелюрой просто потому, что считают такое отношение к волосам правильным.

**Еще один пример: знание особенностей работы в противовес информации о принципах работы**

В большинстве компаний прослеживается огромное различие между информацией о принципах работы компании и знанием того, как она функционирует на практике.

Информация о работе компании, вероятно, содержит описание официальных процедур, правил и обязательных процессов. Прописаны обязанности сотрудников, приведены схематические изображения ее структуры. Но на практике все выглядит иначе, люди обнаруживают, что то или иное правило не всегда работает. Приходится приспосабливаться к коллегам, что действительно для одного, не подходит другому и т. д. Во многих случаях реальная власть сосредоточивается в руках секретаря, а не его начальника.

Знание принципов реальной работы позволяет человеку добиваться лучших результатов, чем любое количество информации о том, как все *должно* работать. Такое знание оказывает воздействие и на третьих лиц — партнеров, которым вы что-либо продаете, у которых покупаете, с которыми сотрудничаете, в поддержке, влиянии или одобрении которых нуждаетесь.

## СКОЛЬ НЕВИННО СТРЕМЛЕНИЕ ПОЛУЧИТЬ МАКСИМУМ ИНФОРМАЦИИ?

Похоже, не существует такого понятия, как невинная информация. Это иллюстрирует уже приведенный пример газетной заметки: «Новая сеть супермаркетов создаст 800 рабочих мест». Заголовок явно тенденциозен, в стиле отдела по связям с общественностью, и рассчитан на то, чтобы представить событие в максимально благоприятном свете.

При таком количестве общедоступной информации можно было бы просто обойтись одним заголовком, и мы бы все равно восприняли ее.



Беда в том, что заголовки сегодня составляются с вполне определенными целями и зачастую искажают реальное знание.

---

**Никогда не спрашивайте парикмахера, пора ли вам стричься.**

---

Каждый день вы получаете информацию,

- которую не запрашивали;
- которая вам не интересна;
- форма которой оказывает на вас психологическое воздействие и влияет на принятие решений, даже если вы этого не осознаете.

В любой компании постоянно увеличивается не только объем данных, получаемых из традиционных источников информации, но и количество самих этих источников. Поэтому день бизнесмена, как правило, до отказа заполнен отчетами, сообщениями электронной почты с фактами и цифрами. Документы могут приходить не только в электронном, но и в бумажном виде, каждый из них размножается для различных подразделений компании.

## ТРИ ВЕКА ИНФОРМАЦИИ

Мы быстро перешли от века полезной информации к веку информационной перегрузки, а сейчас вступили в век информационного загрязнения (см. рис. 4.3).

**Рис. 4.3. Родословная информационного загрязнения**

ПОЛЕЗНАЯ  
ИНФОРМАЦИЯ



ИНФОРМАЦИОННАЯ  
ПЕРЕГРУЗКА



ИНФОРМАЦИОННОЕ  
ЗАГРЯЗНЕНИЕ

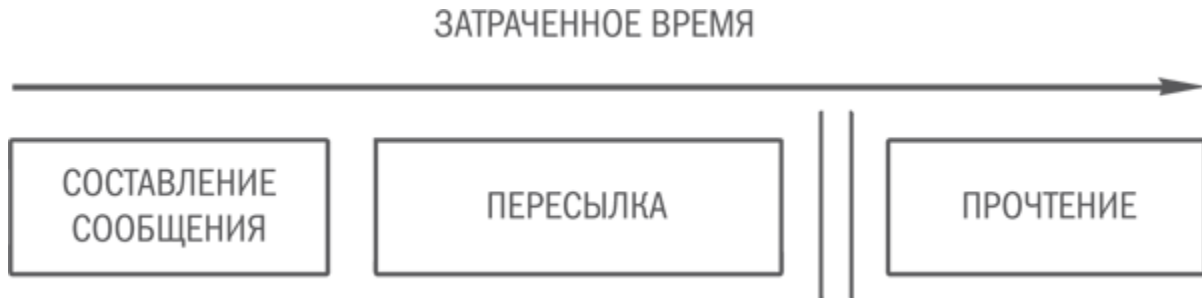
Одна из причин происходящего кроется в соотношении времени, требуемого для составления и передачи информации, и времени, необходимого для ее прочтения. Еще недавно время, необходимое для составления и доставки сообщения, намного превышало то, которое требовалось для его прочтения.

Например, в Древнем Риме послание могло идти до адресата несколько месяцев.

Количество сообщений было относительно невелико, но все они были полезными и ожидались с большим нетерпением.

Еще несколько десятков лет назад письмо от любимого человека — на фронт или чужбину — тоже было желанным. Его сочинение — с раздумьями и исправлениями — и доставка занимали немало времени (см. рис. 4.4).

**Рис. 4.4. Век полезной информации**



Все изменилось, когда мы вступили в век информационной перегрузки.

Персональные компьютеры и электронная почта коренным образом изменили ситуацию. Теперь можно набрать короткий текст, прикрепить к нему файлы, другие сообщения на ту же тему и одним нажатием кнопки отправить по нескольким адресам. Это проделывается быстрее, чем получатель способен воспринять полученную информацию. В любом офисе составление сообщения и его рассылка по разным адресам требуют меньше времени, чем потратит каждый получатель на его прочтение. Теперь все озабочены повышением эффективности рассылаемой информации (рис. 4.5).

**Рис. 4.5. Век информационной перегрузки**



Под мигание значка электронной почты век перегрузки быстро ведет к информационному загрязнению. Легкость и быстрота составления сообщений привели к тому, что все больше и больше людей рассылают информацию все большему количеству адресатов. Теперь нам требуются фильтры для сортировки поступающей информации. Всего за несколько лет потребность в секретаре, который помогал бы с отправкой почты, сменилась потребностью в секретаре или даже целом отделе, занимающемся сортировкой входящей информации (см. рис. 4.6).

**Рис. 4.6. Век информационного загрязнения**



Информация сегодня быстро перемещается по миру, от компании к компании, от человека к человеку. Позволим мы этим данным быть просто информацией или информацией тенденциозной? Или же попытаемся использовать определенные приемы, чтобы сформировать ноу-хау?

Если мы стремимся к качественным изменениям, то ответ очевиден: необходимо формировать ноу-хау. Не позволяйте людям думать, что получение максимального количества информации полезно или хотя бы приемлемо, пусть даже рассылка и делается с самыми добрыми намерениями. Главное — осознать, что информационное загрязнение представляет собой зло. Ненужная информация затягивает, как тряпина, у сотрудников не остается ни времени, ни сил, чтобы сосредоточиться на своих прямых обязанностях. Важное условие достижения качественного прорыва — это недовольство информационным загрязнением и уничтожение его в самом зародыше. Необходимо максимально сосредоточиться на формировании ноу-хау, то есть конкретного знания, которое поможет достичь выдающихся результатов.

## ФОРМИРОВАНИЕ НОУ-ХАУ

Сформулировав качественные изменения, очень важно сосредоточить усилия на построении фундамента полезных знаний, который поможет накопить их и не утонуть в потоке информации. Какие же знания в наибольшей степени соответствуют поставленным целям? Позвольте привести несколько простых примеров.

- Когда цель состоит в том, чтобы обойти того или иного конкурента, многие люди и компании начинают со сбора информации о нем. Однако это не необходимые знания. Необходимое знание — это знание о том, как победить соперника. Нужно найти тех, кому это удалось сделать. Выясните, как они добились победы, и попробуйте скопировать их действия. Если никто не смог одержать победу над этим конкурентом, найдите бизнес, которому удалось взять верх над похожим соперником, и поставьте перед собой цель следовать этому примеру.

Простой сбор информации о конкуренте подобен изучению мускулов и доспехов Голиафа. Осознание же того, насколько силен Голиаф, может парализовать вашу компанию. Вместо этого следует разобраться с тем, как Давиду удалось победить Голиафа, а затем использовать это знание.

Если вы в качестве цели выбрали резкое увеличение занимаемой доли рынка — вместо постепенного ее увеличения — изучите, каким образом этой цели добивались другие. Исследуйте, как компания Соса-Сола пытается увеличить свою долю на рынке прохладительных напитков, включая воду! Или изучите, каким образом сама бутилированная питьевая вода буквально из ничего превратилась в прибыльный бизнес.

Вы увидите, как формулирование качественных изменений в сочетании с формированием ноу-хау приведут к выработке совсем других практических шагов. Если же вы намерены лишь немного повысить уровень продаж по сравнению с прошлым годом, вам не понадобится знание, полученное от изучения

опыта Coca-Cola и бизнеса, связанного с продажей питьевой воды.

- Если ваша цель заключается в производстве и продаже товаров, которые могут быть предложены по цене, в два раза превышающей сложившуюся на рынке, ищите примеры подобных товаров, продающихся по удвоенной цене, и попробуйте скопировать успешный подход.

Например, если вы торгуете парфюмерией и косметикой, не ограничивайтесь информацией о ценах конкурентов на рынке массового спроса. Вместо этого обратите внимание на рынок дорогих товаров и предметов роскоши. Изучите принципы и методы, которые приводят к успеху, — упаковку, сервис, имидж, индивидуальный подход, а затем подумайте, какие из них можно использовать.

Если цель состоит в том, чтобы повысить цену на свой товар на 5 или 10%, то диапазон вашего обучения будет ограниченным. Вы даже можете отказаться от повышения цены из-за неудачного опыта подобных попыток в прошлом. Именно качественный характер цели заставляет искать необходимые знания у тех, кто уже добился подобных результатов, и адаптацию этого опыта применительно к своей ситуации. Таким образом вы определяете возможный путь достижения поставленной цели.

## СКРЫТОЕ И ЯВНОЕ ЗНАНИЕ

Один из способов формирования ноу-хау изложен в книге И. Нонаки и Х. Такеучи «Компания — создатель знания». Его можно без труда воплотить в практические действия.

Качественные изменения представляют собой результат созидательного взаимодействия двух знаний — **скрытого** и **явного**.

### Скрытое знание

Скрытое знание основано на индивидуальном опыте. Любая компания — это совокупность индивидов. Большая часть необходимых

знаний, которыми обладает компания, представляет собой сумму скрытых знаний, содержащихся в их головах. Скрытое знание — производная от опыта, оно включает в себя интуицию и понимание. Именно скрытое знание служит источником предчувствия, интуиции. Это компетентность, сформировавшаяся в результате многолетнего опыта работы в той или иной сфере. Скрытое знание определяет убеждения и взгляды человека.

### Явное знание

Явное знание — это публичная составляющая знания, формализованные системы, объясняющие те или иные принципы. Явное знание содержится в формулах, письменных методиках, инструкциях, примерах эффективной работы, лекциях специалистов и презентациях.

### Формирование необходимых знаний

Необходимые знания формируются внутри компании посредством накопления как скрытых, так и явных знаний, которые способны помочь в достижении поставленной цели. Например, такой сугубо индивидуальный феномен, как озарение, для компании гораздо ценнее — и приводит к лучшим результатам, — когда человек трансформирует его в явное знание, позволяющее поделиться им с другими.

Рассмотрим следующую ситуацию. Один человек обладает скрытым знанием. Другой человек может обладать сравнимым по объему, но во многих отношениях отличным скрытым знанием. Объединив свои усилия, они, скорее всего, получают более яркое озарение или более ценное необходимое знание, чем в том случае, если каждый из них будет держать свои знания при себе.

Рассмотрим роль размера упаковки в продажах некоего продукта на растущем рынке. Различные менеджеры обладают разным опытом.

Один менеджер может иметь успешный опыт продвижения маленькой одноразовой упаковки саше. В данном случае низкая стоимость упаковки делает товар доступным для покупателей, основным критерием для которых является цена. Доступность определяет уровень потребления данного товара.

Другой менеджер в другой стране может иметь совершенно иной опыт: потребители предпочитают большие упаковки, полагая, что таким образом добиваются экономии, поскольку в будущем цены непременно вырастут вследствие инфляции, и именно эта тенденция формирует местный потребительский рынок.

Когда два менеджера объединят свои усилия в решении вопроса о том, как повлиять на продажи при помощи размера упаковки, каждый из них получит дополнительные знания о методе достижения цели, а также о наиболее благоприятных условиях применения того или иного метода.

Другой пример передачи знаний. Человек, не имеющий никакого опыта, быстро накапливает сведения практического характера, изучая все доступные явные знания, он обращается к знаниям внутри компании, а также — что бывает более продуктивным — к тем, которые предлагаются профессиональными объединениями.

Кроме того, не обладающий знаниями человек может обратиться к носителям скрытого знания и попросить их о том, чтобы они сделали свое знание явным. Правда, это будет похоже на просьбу «за 20 дней передать 20-летний опыт».

## Четыре способа формирования ноу-хау

Существует четыре способа формирования ноу-хау, которые помогут в достижении поставленных целей. Каждый из них требует высокой самоотдачи и настойчивости.

### *От скрытого знания — к скрытому знанию*

Этот метод формирования ноу-хау предполагает обмен опытом и мудростью между людьми, разбирающимися в данной области. Это происходит, например, в процессе неформального общения во время перерывов на конференциях. Но нельзя упускать из виду огромные



возможности, которые открывает активный и целенаправленный поиск носителей скрытого знания и установления контактов с ними.

### *От скрытого знания — к явному знанию*

Этот метод представляет собой превращение скрытого опыта в явное знание, которое может быть использовано другими людьми. Это происходит, например, когда успешные финансовые операции одних становятся моделью для других. Это также благоприятная возможность для выявления скрытого знания, которое поможет в достижении поставленной цели, и превращения его в знание явное.

### *От явного знания — к скрытому знанию*

Данный метод призван помочь отдельному человеку усвоить модели, которые предлагает ему явное знание. Например, при подготовке пилотов очень эффективны специальные тренажеры, а о составлении карт памяти можно узнать в интернете. Активный и энергичный поиск соответствующего явного знания окупится сторицей.

### *От явного знания — к явному знанию*

Этот метод состоит в сочетании явных знаний, относящихся к разным областям, для формирования нового знания. Так, например, приемы, используемые в различных сферах бизнеса, могут быть объединены для разработки нового подхода в отношении определенного продукта.

Эти четыре метода могут послужить превосходной основой для тех, кто ищет пути формирования ноу-хау, способного привести к качественно новым результатам. Это нечто вроде дорожной карты: чем выше успехи в каждой из четырех областей, тем больше шансов получить знания, необходимые для достижения качественного прорыва.

## Вы не знаете того, что вы не знаете

Одно из самых больших препятствий к формированию ноу-хау заключается в том, что люди уверены, что они понимают, каким образом другие добились успеха. Но на самом деле это не так. Люди полагают, что им уже известно все необходимое, и не прикладывают усилий для расширения своих знаний.

Подобное внутреннее высокомерие может привести к тому, что человек оказывается не в состоянии применить действительно полезные вещи на практике. Это ошибка, нам не всегда доступны скрытые знания других.

## Тренировка непредвзятости: знаете ли вы, что именно вы не знаете?

Ниже приводится список из десяти вопросов, адаптированных из книги Р. Доусона «Уверенно принимать решения»<sup>[4]</sup>. Вам не обязательно знать точные ответы. Для каждого вопроса вы должны определить верхнюю и нижнюю границы оценки, чтобы обеспечить 90% вероятности того, что правильный ответ окажется в указанном диапазоне. Раздвигать границы можно сколь угодно широко. Ваша цель заключается в том, чтобы за пределы указанных вами границ вышло не более одного ответа (см. табл. 4.1).

**Табл. 4.1. Тест на знание о незнании**

№	Вопрос	Диапазон вероятности 90%	
		нижняя граница	верхняя граница
1.	Возраст Мартина Лютера Кинга на момент гибели, лет		
2.	Длина реки Нил, км		
3.	Количество стран — членов ОПЕК		
4.	Количество книг в Ветхом Завете		
5.	Диаметр Луны, км		
6.	Вес незагруженного самолета «Боинг-747», кг		
7.	Год рождения Вольфганга Амадея Моцарта		
8.	Расстояние от Лондона до Токио, км		

9. Период беременности азиатского слона, дней

---

10. Наибольшая глубина Мирового океана, м

---

Для скольких вопросов вы указали достаточно большой диапазон возможного ответа? Для девяти или для меньшего количества? Почему таких вопросов должно быть девять или меньше? В конце концов, вы можете установить верхнюю и нижнюю границы по своему желанию. Зачем в таком случае подвергать себя риску ошибки?

Ответы на вопросы теста (табл. 4.1): 1. 39 лет; 2. 6671 км; 3. 13 стран; 4. 39 книг; 5. 3476 км; 6. 177 000 кг; 7. 1756 год; 8. 9500 км; 9. 645 дней; 10. 11 022 м.

Дело тут в высокомерии и излишней уверенности. Даже если вы уверены, что не знаете правильного ответа, то все равно думаете, что можете найти его. Возможно, вы пытаетесь угадать или дать оценку на основе своих предчувствий или внутренних представлений. После этого вам уже трудно смириться с тем, что первое впечатление было ошибочным.

Примите за правило: вы не можете знать того, чего не знаете. Отнеситесь непредвзято к этому факту и стремитесь к поиску и накоплению применимых на практике знаний.

## ФОРМИРОВАНИЕ НОУ-ХАУ: СВЯЗЬ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ, А НЕ ТОЛЬКО МЕЖДУ КОМПЬЮТЕРАМИ

В будущем качественного прорыва смогут достичь те компании, которые станут эффективно использовать не только интернет, но и межличностные связи — своего рода «общение разумов», способное привести к улучшению результатов. Чем лучше организована такая связь, тем выше качество знания, полученного и накапливаемого для достижения поставленных целей.

Эффективное функционирование этих связей представляется обязательным условием успешного формирования ноу-хау. Во-первых, нужно найти методы превращения скрытого знания в явное. Этот процесс аналогичен процессу, происходящему в компьютере, который

извлекает данные из памяти, организует их в доступном для понимания виде и отражает на экране как графики и понятные инструкции. Информация, хранящаяся в памяти компьютера, бесполезна, как и знания, хранящиеся в нашей голове. Их ценность заключается в доступности — в противном случае их не смогут применить другие люди.

Кроме того, чтобы быть успешными, межличностные связи должны обеспечивать возможность объединения знаний, хранящихся в головах разных людей. Будучи затем соответствующим образом обработаны, они позволят получить более эффективное знание, чем в случае нескольких изолированных ячеек памяти. Именно на таком принципиально-многочисленные компьютеры объединяются во Всемирную сеть.

Межличностные связи также должны представлять собой активную систему, в которой люди ищут открытое знание, помогающее им достичь поставленных целей. Поэтому в такой системе необходимо нечто вроде меню с указанием доступных явных знаний, наподобие справочника «Желтые страницы».

Кроме того, в системе должны присутствовать инструменты поиска и просмотра знаний.

И наконец, межличностные связи должны позволять сравнивать явные знания одного человека со знаниями других людей. Именно такое сравнение позволит затем сформировать ноу-хау.

Разумеется, на пути построения эффективных каналов связи между людьми имеется множество препятствий. Так, например, в помещенном в голову человека компьютере часто заводится файл под названием «тут нечего выдумывать». Очень часто «мозговые компьютеры» принимающих информацию обращаются к ограниченному подходу, цель которых — найти оправдание невозможности решения задачи, например: «мы уже пробовали, но ничего не вышло». Некоторые «мозговые компьютеры» запрограммированы на то, чтобы отвергать входящие данные определенного рода: либо от людей, которые не пользуются их уважением, либо от компаний, утративших доверие. Наглядным примером такого подхода может служить установка: «Центральный офис не в курсе наших дел, поэтому его рекомендации ничем не помогут».

Иные препятствия на пути установления эффективных каналов связи между людьми могут быть вызваны нежеланием отдельных индивидов делиться знаниями, поскольку это может лишить их конкурентных преимуществ. Трудности часто возникают из-за плохого взаимодействия между «мозговыми компьютерами», настроенными на разную волну.

Таким образом, для достижения качественного прорыва требуется создать эффективную систему связи между людьми, которая поможет поиску и накоплению знаний, необходимых для достижения поставленных целей, производящую как скрытые, так и явные знания.

## ДЕСЯТЬ ПРИНЦИПОВ ПОИСКА И НАКОПЛЕНИЯ НЕОБХОДИМЫХ СВЯЗЕЙ

Ниже приводятся десять принципов, которых следует придерживаться в повседневной деятельности, чтобы сформировать ноу-хау, необходимое для достижения качественного прорыва.

Чем большему количеству этих принципов станете следовать вы и ваша компания, тем успешнее будет формирование ноу-хау.

1. Общайтесь с коллегами, не ограничивайтесь простыми знаками внимания.
2. Обсуждайте противоречия.
3. Ищите носителей знаний, а не должностей.
4. Относитесь к начальству как к носителю скрытого знания.
5. Радуйтесь распространению знания, а не гордитесь, что выступаете его источником.
6. Расспрашивайте других об их скрытом знании.
7. Активно ищите все источники явного знания.
8. Делайте свое скрытое знание явным.
9. Высмеивайте барьеры на пути передачи знаний.
10. Не теряйте из виду свои цели.

**Общайтесь с коллегами, не ограничивайтесь простыми знаками внимания**

## ПРОСТЫМИ ЗНАКАМИ ВПИАПИЯ

Для большей эффективности формирования ноу-хау нужно, чтобы те, кто обладает скрытыми знаниями, общались между собой. Это позволяет отделить зерна от плевел и быстро достичь взаимопонимания.

Особенно полезен этот процесс на уровне высшего руководства. Именно здесь сосредоточена большая часть скрытого знания, и именно отсюда осуществляется руководство компанией.

В то же время на уровне высшего руководства очень часто наблюдается политика вежливого невмешательства: не принято вмешиваться или комментировать действия коллег, если вопрос не находится непосредственно в вашем ведении. Это ведет к невозможности использования скрытого знания, накопленного в компании.

Иногда наблюдается тенденция ставить знак равенства между знанием и властью. В этом случае вы держите свое знание, которым не обладают другие, при себе, дабы при необходимости использовать его позже или в качестве гарантии сохранения своей позиции.

Найдя способ побороть эти тенденции, вы достигнете качественного прорыва. Чтобы оптимизировать процесс формирования ноу-хау, следует сделать привычным общение между носителями скрытого знания.

## Обсуждайте противоречия

Большая часть необходимых знаний противоречит существующим правилам и очевидным закономерностям. Любой человек способен без труда следовать какому-то правилу или принципу, но выдающиеся результаты могут основываться лишь на знании того, когда этого делать не следует или надо сделать нечто противоречащее общепринятому. Самое эффективное знание противоречит установленным правилам, различным рекомендациям и вашему личному опыту.

Возьмите любую группу людей, любой коллектив или компанию — они, скорее всего, будут говорить о чем угодно, кроме противоречий, с которыми сталкиваются и которые сами создают. Возможно, люди стесняются этой темы, чтобы не выглядеть склонными к конфронтации.

Именно в этой области есть чему поучиться — понять, когда следует поступать так, а когда иначе, перенять опыт других людей, осознать причины, по которым они следуют иным правилам.

Возьмем, к примеру, морскую пехоту США. Ее представители достигли огромных успехов в передаче скрытого знания, которое позволяет действовать, не ограничиваясь инструкциями и не дожидаясь указаний командования. Основные положения этого знания заключаются в следующем:

- находиться в постоянном движении;
- использовать фактор неожиданности;
- занимать господствующие высоты.

Это очень полезное скрытое знание, и его можно эффективно использовать во время боевых действий в любой точке мира. Однако более высокий уровень знаний содержится в противоречиях.

- Если я захвачу господствующие высоты и буду продолжать движение, не окажусь ли в итоге в низине?
- Если я буду продолжать движение в тот момент, когда к моей засаде приближается враг, не пропадет ли элемент внезапности?

В какой бы области ни лежали противоречия, они всегда содержат возможность получения конкурентных преимуществ при помощи необходимого знания. Обсуждайте имеющиеся противоречия!

**Ищите носителей знаний, а не должностей**

Во многих компаниях хранителями скрытого знания часто выступают совсем не те люди, которые занимают высокие посты. Например, недавно назначенный руководитель имеет меньше скрытых знаний, чем его предшественник, который перешел на другую работу. Более того, ошибочно считать, что человек, проработавший какое-то время

на определенной должности, обладает всеми скрытыми знаниями этого направления бизнеса.

Нередко большими знаниями обладают те, кто занимает более низкую должность или работает в другом подразделении компании. Вы должны искать все источники скрытого знания, а не ограничивать свое общение только счастливым обладателем той или иной должности.

Относитесь к начальству как к носителю скрытого знания

Общаясь со своим руководством, отделяйте роль начальника от роли человека, обладающего скрытым знанием. Попросите начальника за 20 минут изложить опыт 20-летней работы. При этом чтобы он вел себя не как начальник (интересуясь успехами и давая указания), а просто сосредоточился на передаче вам знаний.

Усвойте эти знания, соедините со своими и сформируйте новое знание, которое позволит достичь цели.

Радуйтесь распространению знания, а не гордитесь, что выступаете его источником

По всей видимости, вы не склонны признавать, что на ваши планы и идеи повлияли знания, почерпнутые у других людей. Скорее всего, вы стараетесь убедить себя и других, что планы и идеи возникли в результате собственного самоанализа и пересмотра ваших старых привычек. Эта позиция вредна и непродуктивна по нескольким причинам. Во-первых, она не способствует укреплению полезной привычки передавать знания. Во-вторых, усиливает наше убеждение, что лучший способ добиться успеха — упорная самостоятельная



работа. Кроме того, она подрывает дух тех, кто был источником этого знания и кого лишили славы и признания их вклада.

### Расспрашивайте других об их скрытом знании

Не ограничивайтесь выявлением носителей скрытого знания. Не просто беседуйте с ними в надежде, что их знание перейдет к вам само по себе. Специально расспрашивайте их, чему они научились, какие советы могут дать. То, что может один человек, доступно и другим.

### Активно ищите все источники явного знания

Среди этих источников могут быть книги, курсы, семинары, журнальные статьи, компакт-диски, отчеты и — все в большей степени — интернет. Главное — искать источники явного знания в тех областях, которые могут оказаться полезными, а не ждать, пока материал попадет к вам на стол, чтобы затем заняться его сортировкой. Поиск знания должен быть активным и целенаправленным.

### Делайте скрытое знание явным

Этот прием удивительно эффективен. Сначала примите твердое решение выступить с сообщением или написать статью. Это, в свою очередь, запустит процесс размышлений и подготовки. Более того, пытаясь объяснить свои мысли другим, вы сначала приведете их в порядок. Если вы делаете свои знания доступными для других, люди

используют их, помогая тем самым вам. Они не могут применить знания, которые сокрыты в вашей голове.

### Высмеивайте барьеры на пути передачи знаний

Замечайте и контролируйте каждое «тут нечего выдумывать». Это самое распространенное препятствие на пути распространения знаний. Отнеситесь к нему как к болезни. Сформируйте у себя глубокую неудовлетворенность людьми и компаниями, которые придерживаются этой позиции. Выявляйте примеры подобного поведения и образа мыслей, высмеивайте их. Называйте таких людей современными луддитами<sup>[5]</sup>.

### Не теряйте из виду своих целей

Следите за тем, чтобы вы сами и ваша компания постоянно возвращались к конечной цели. Стремитесь получить знания, которые могут иметь практическое применение. Не тратьте энергию на накопление знания ради самого знания. Цель состоит вовсе не в том, чтобы превратиться в ходячее хранилище общей информации. Сосредоточьте свои усилия на знании, которое обеспечит качественный прорыв.

Просто удивительно, как часто вы будете наткаться на полезные знания, если все время будете помнить о поставленных целях. Мозг ежеминутно получает такое количество информации, что большая ее часть обязательно должна быть отсеяна.

Часто ли вы обнаруживаете, что не слышите собеседника? Часто ли вы попадаете в ситуации, когда не замечаете того, что находится у вас перед глазами? Это происходит потому, что вы «отключаетесь».

И наоборот — часто ли вы замечаете, что после принятого твердого решения появляются благоприятные возможности для его выполнения? После того как на семейном совете было решено завести щенка, вы начинаете замечать огромное количество объявлений о продаже щенков, которые раньше оставались незамеченными. Более того, поставив перед собой цель, вы не только замечаете объявления такого рода, но и останавливаетесь, чтобы изучить их.

**Помните: нужно формировать ноу-хау, а не тонуть в потоке информации.**

# Глава 5

## Использование творческого мышления

Боюсь, что творчество является слабым звеном многих компаний. В наши дни неудовлетворенность руководителей уровнем творчества встречается чаще, чем костюмы из серой фланели.

*Роберт Гэлвин, бывший глава Motorola*

Третья обязательная стратегия триангулярного мышления состоит в использовании творчества, а не только логики. Творческое мышление — важный партнер в формулировании качественных изменений, в поиске и накоплении необходимых знаний, если вы хотите достичь выдающихся результатов. Попытка достичь качественного прорыва при отсутствии творческого мышления ни к чему не приведет.

Например, при формировании ноу-хау опора только на логику не позволит добиться выдающихся результатов. Логика способна прекрасно объяснить трудности в достижении качественного прорыва, оправдать разумность подхода постепенных улучшений и невозможность иного подхода.

Более того, ограничение нового необходимого знания старыми рамками мышления приведет к сохранению существующего положения вещей, а вовсе не к качественному прорыву. Нет никакого смысла искать и накапливать необходимую информацию, если вы собираетесь использовать ее для «цементирования» подхода постепенных улучшений.

---

### У ПРИЗРАКОВ НЕ ТЕЧЕТ КРОВЬ

Один человек вбил себе в голову, что он призрак. Он был совершенно уверен в этом, и ничто не могло разубедить его.

Лечащий врач решила помочь больному. Она посоветовала ему уехать на неделю и постоянно повторять следующую фразу: «У призраков не течет кровь».

Пациент именно так и поступил: «У призраков не течет кровь, у призраков не течет кровь...»

Через неделю он пришел на прием к врачу, повторяя: «У призраков не течет кровь». Врач, услышав эти слова, взяла скальпель и полоснула по руке пациента. Кровь залила руку.

«Ну вот!» — торжествуя сказала врач.

«Ну вот! — повторил пациент. — У призраков не течет кровь».

Часто ли нечто подобное происходит в вашей компании?

---

Для того чтобы достичь качественного прорыва, необходимо свежим, непредвзятым взглядом посмотреть на новое знание. Нужно привлечь воображение, чтобы понять, каким образом можно использовать его для достижения качественного прорыва. Именно сплав знаний и творческого мышления, направленный на достижение значительной цели, позволит добиться выдающегося результата.

## ТВОРЧЕСТВО ПРОТИВ ЛОГИЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ

Воображение важнее знания. Знание описывает нам то, что мы уже знаем и понимаем, воображение же указывает на то, что мы еще способны открыть и создать.

*Альберт Эйнштейн*

Творческое мышление предполагает использование **воображения**. Если вы хотите перейти от исключительно логического мышления к творческому, надо просто включить воображение.

---

**Память говорит о том, каким мир был раньше. Чувства — о том, каков мир сейчас. Воображение говорит о том, каким мир может быть.**

---

Секрет заключается в способности объединить воображение и знание. Часто мы вынуждены выбирать между ними — продолжать работать с тем, кто хорошо знает свое дело, но не способен выйти за

рамки прошлого опыта, или же назначить на должность человека, который не разбирается в бизнесе, но способен на свежий взгляд и свежие идеи.

Две важные стратегии использования воображения:

- сломать барьеры и ограничения, которые удерживают ваше мышление в рамках левого полушария головного мозга, отвечающего за логику;
- получить доступ к правому полушарию мозга, которое управляет воображением (см. [главу 7](#)).

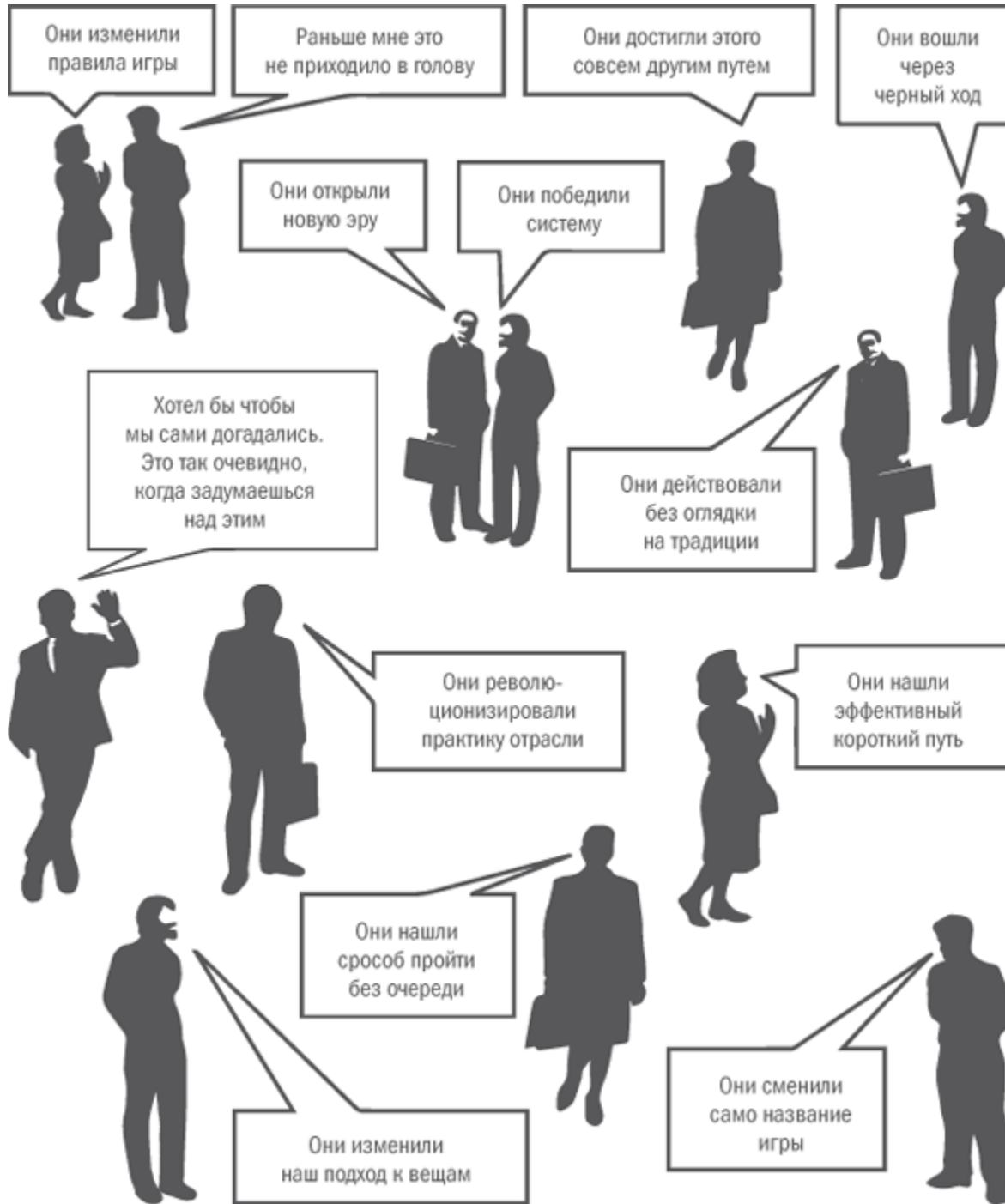
Существует заметное различие между исключительно логическим и творческим мышлением, в котором участвует воображение.

- Наше мышление создает проблемы, которые само не в силах разрешить (Альберт Эйнштейн).
- Мы творим воображением, а доказываем логикой (Жюль Пуанкаре<sup>[6]</sup>).
- Логическое мышление может дать неверные ответы, но для неверных вопросов нужно воображение.
- Логика может ответить на вопросы, но задает их воображение (Ральф Н. Жерар<sup>[7]</sup>).
- Логика остается внутри границ, воображение раздвигает их.
- Открытие заключается в том, чтобы посмотреть на ту же вещь, что и все, но подумать совсем другое.
- Конечное решение проблемы рационально — в отличие от процесса нахождения этого решения.

Когда отдельные люди и компании успешно используют творческое мышление для достижения результата, они часто достигают качественного прорыва в эффективности своей работы, который приводит окружающих в восхищение (см. рис. 5.1). Суть заключается в том, что каждое удачное решение, пусть и подкрепленное логикой, в своем зародыше требует воображения. Качественный прорыв возможен при помощи идей, которые не только работоспособны, но и обеспечивают скачок в эффективности. Как же этого добиться?

Рис. 5.1. Использование творческого мышления в дополнении к логическому

Рис. 3.1. Использование творческого мышления в дополнение к логическому



Похоже, способов не так уж много. На ум приходит мозговой штурм, посещение курсов по развитию творческого мышления, чтение книг Эдварда де Боно. Большинство людей этим и ограничивается.

Возможно, они слышали и о других книгах, например того же Роджера Эша. Но их, скорее всего, они вряд ли считают полезными для себя.

Напротив, средств развития исключительно логического мышления существует огромное множество. Вы можете занять себя сбором данных, анализом цифр, их систематизацией, сравнением с прошлыми периодами. Более того, результат таких усилий можно оформить в связный отчет, чтобы продемонстрировать проделанную работу.

Разные компании применяют различные способы стимулирования творческого мышления, но все они относятся преимущественно к методу проб и ошибок, причем в большей степени ошибок.

Некоторые компании, например рекламные агентства, отделили творческую функцию от логической и создали две отдельные группы сотрудников. Одна из них получила название креативной, а другая бухгалтерской. Но подобный подход очень дорогостоящий. Более того, он не способен обеспечить жизненно важное сочетание творческого и логического мышления. Очень часто все заканчивается творческим проектом, который не продается, или же проектом рациональным, но напрочь лишенным творческого начала.

Компания Dana Corporation, специализирующаяся на поставке запчастей к автомобилям, пошла по другому пути. В ней нет отдельных групп, зато внедрена охватывающая всю компанию программа стимулирования творчества сотрудников.

Дело в том, что многие компании стремятся не только к логическому, но и к творческому мышлению, но не знают, как этого добиться. Одно из возможных решений проблемы — триангулярное мышление, которое может применяться широко и эффективно.

## ГЕНЕРИРОВАНИЕ РАБОТОСПОСОБНЫХ ИДЕЙ: ДВЕ ЛОВУШКИ

Существует две основные ловушки, в которые попадают люди, пытающиеся генерировать работоспособные идеи. Эти ловушки представляют собой крайние точки довольно широкого диапазона действий.

### Ловушка 1: попытка найти решение



## ЛОГИЧЕСКИМ ПУТЕМ

Первая крайность обусловлена тем, что все работоспособные творческие идеи по определению впоследствии оказываются логичными. Поэтому люди полагают, что внутренняя логика работоспособных идей предполагает и логический путь их возникновения. На самом деле все происходит иначе: для возникновения творческих идей требуется всплеск воображения.

Рассмотрим следующую задачу.

**Сложите числа от 1 до 100. Какой у вас получился ответ?**

Известно несколько способов решения этой задачи: записать все числа на листе бумаги и заняться длительной процедурой сложения, или воспользоваться калькулятором, или написать соответствующую компьютерную программу.

Однако взгляните на решение, предложенное ниже. Это простой, творческий, быстрый и, вероятно, наилучший способ нахождения суммы.

Вам хотелось бы догадаться о нем самому. Впервые его предложил Карл Гаусс<sup>[8]</sup> как ответ на вопрос одного из учеников.

Суть в том, что сам метод выглядит логическим, когда узнаешь о нем. Это совершенно очевидно. Но для того чтобы его придумать, требуется воображение.

## Решение Гаусса

Запишите в ряд числа от 1 до 50. Под ними в обратном порядке запишите числа от 51 до 100. Затем сложите получившиеся пары:

1+100, 2+99, 3+98, 4+97 и т. д.

Сумма каждой пары чисел составляет 101, количество таких пар равняется 50.

Ответ очевиден:  $50 \times 101 = 5050$ . Все очень просто, когда знаешь!

Разумеется, возможны и другие методы.

Все великие творческие идеи, которые оказались работоспособными, логичны — в противном случае они не были бы реализованы. Поэтому мы склонны считать, что длительные

размышления над проблемой логическим путем приведет нас к решению, вопрос лишь во времени и затраченных силах. Такое возможно, но маловероятно. Гораздо более эффективный подход — предположить наличие приемов, которые помогут подстегнуть наше воображение и заставят отказаться от попыток решить задачу при помощи бесконечных логических перестановок.

## Ловушка 2: обращение к методу мозгового штурма

Вторая ловушка находится на противоположном конце диапазона. Мы отказываемся идти к решению логическим путем, но при этом впадаем в другую крайность и устраиваем мозговой штурм.

Мозговой штурм ни в коем случае нельзя назвать самым эффективным способом генерирования творческих идей. Однако это единственный метод, о котором слышали люди, и поэтому они его используют. Проблема заключается в том, что он не очень продуктивен для генерирования идей, которые можно немедленно применить на практике. Из этого делается неверный вывод о его неэффективности и о необходимости возврата к логическому мышлению.

Мозговой штурм приобрел репутацию чего-то несерьезного — некоего развлечения, результатом которого является не имеющий практического применения полет фантазии. Более того, простота этого метода заставляет относиться к нему как к игре, помогающей расслабиться, а не как к способу достижения качественного прорыва.

## РЕШЕНИЕ: МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Реальный путь овладеть творческим мышлением, которое способствует получению выдающихся результатов, лежит вдали как от логики, так и от мозгового штурма.

Мыслительные стратегии, описанные в этой книге, могут рассматриваться как составная часть рабочего процесса, то есть в качестве вашей основной деятельности. Стратегии, дающие практический результат, можно разделить на две категории:

- направленные на преодоление ограничений логического подхода, свойственного левому полушарию мозга;
- позволяющие подключить к работе правое полушарие мозга, которое отвечает за воображение.

В этой главе мы сосредоточимся на рассмотрении мыслительных стратегий, которые позволяют раздвинуть рамки формальной логики левого полушария вашего головного мозга. Второй категории мыслительных стратегий, позволяющей включить в работу правое полушарие мозга, будет посвящена [глава 8](#).

## РАЗДВИГАТЬ РАМКИ, А НЕ ДЕЙСТВОВАТЬ ВНУТРИ НИХ

Это повседневная мыслительная стратегия, способная помочь в достижении качественного скачка, к которому вы стремитесь. Просто потратьте время на активное расширение границ своих допущений. Не воспринимайте ограничения как нечто само собой разумеющееся. Раздвиньте рамки и подумайте о возможностях, которые открываются перед вами (см. рис. 5.2).

Рис. 5.2. Раздвигание рамок



Раздвигать рамки — это совсем не то, что согласиться никогда не выходить за них. В этом случае люди, работающие с вами или на вас,

будут постоянно сужать их, поскольку не желают рисковать, переходя их.

## Пример: ценообразование

Подумайте, каким образом можно устанавливать цены на товары, лежащие на полках супермаркета.

Предположим, что ваша прибыль чрезвычайно низкая и ваша цель как руководителя заключается в установлении максимальной цены, но одновременно с этим не препятствовала бы росту продаж. В этом вопросе большинство компаний предпочитают не рисковать — из-за вполне оправданного опасения, что рост цен может привести к свертыванию бизнеса.

Определите реальные или воображаемые рамки, которыми ограничивает себя компания, когда рассматривает вопрос о возможном повышении цен. Выявив предполагаемые границы, вы можете принимать решение о том, стоит ли раздвигать их. Вот некоторые из потенциальных ограничений.

## Группирование товаров по признаку одинаковой цены

Это ограничение заключается в предположении, что несколько видов одного и того же товара должны иметь одинаковую цену. Гораздо проще, когда все товары на витрине стоят одинаково.

Однако это ограничение мешает поднять цену на отдельные разновидности той или иной марки. Не должна ли зубная паста, обладающая тройным действием и производство которой обходится дороже из-за дополнительных ингредиентов, стоить дороже обычной? Не должен ли шампунь, содержащий в себе средство против перхоти, продаваться по более высокой цене, чем другие?

### Большие скидки за крупные партии

Это ограничение связано с допущением, что потребитель хочет сэкономить при покупке большого количества товара. Но часто оптовый потребитель получает другие выгоды, и поэтому именно

здесь повышение цен может быть приемлемым. К другим выгодам потребителя относятся: меньшее число поездок в супермаркет, меньшее время, потраченное в очереди в кассу, меньший расход бензина и т. д.

Представьте себе две бензозаправочные станции. Одна станция позволяет наливать только полбака бензина, а соседняя — полный. Какая из них может установить более высокую цену за литр бензина?

Подумайте также о том, можно ли продавать четыре расположенных рядом места на популярный спектакль дороже, чем билеты на отдельные места? Или вспомните, сколько стоит обслуживание вечеринок в ресторане на 12 и более персон по сравнению с обслуживанием двух человек.

Таким образом, если вы сумеете убедить потребителя в выгоде крупных покупок, у вас нет причин давать за них скидку.

### Сравнительная цена за грамм

Это ограничение связано с допущением, что потребителя больше всего интересует, сколько стоит грамм товара той или иной марки. Однако использование веса или объема при установлении ограничений обычно не имеет смысла. Достаточно сравнить концентрированные средства для мытья посуды с разбавленными, жидкое мыло с твердым. Значение имеет лишь общая потребительская ценность товара.

Определение границ и их расширение поможет идентифицировать области, в которых можно поднять цены, сохранив потребительскую ценность товара, и таким образом способствовать росту бизнеса.

## ВЫЙТИ ЗА РАМКИ ПРИВЫЧНОГО МЫШЛЕНИЯ

Расширение границ иногда рассматривается как выход за рамки привычного мышления. Эти два понятия описывают одно и то же

явление — необходимость преодоления ограниченности мышления, характерной для левого полушария мозга. Попробуйте выполнить следующее упражнение.

## Тренировка широты мышления

Какое из числовых значений выбивается из предлагаемого ряда?

1. Тридцать один.
2. Тринадцать.
3. Одна треть.

Сделайте свой выбор прямо сейчас. Подумайте, которое из чисел вам кажется в наибольшей степени не похожим на другие. Сделайте это прежде, чем продолжите чтение. Примите решение, произнесите ответ вслух и запишите его.

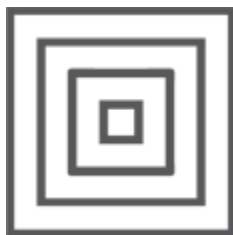
Одни люди выбирают число 31, другие 13. Очень многие останавливают свой выбор на одной трети.

Каждый из вариантов можно логически обосновать. Более того, можно даже придумать доказательства того, что выбранный вами ответ является правильным.

Но задумывались ли вы (не говоря уже о том, чтобы выбрать его) над следующим ответом: число 2. Это число, которое отличается от тройки и единицы.

Или же вы просто нарисовали воображаемые границы вокруг проблемы и затем не смогли выйти за их пределы (рис. 5.3)?

**Рис. 5.3. Рамки, устанавливаемые при решении этого задания**



Выход за рамки привычного мышления позволит вам определить число 2 как возможное решение задачи и установить другие границы, предлагающие альтернативные варианты выбора (рис. 5.4).

Рис. 5.4. Расширение границ возможного решения



Не нужно выдумывать ограничения, которых на самом деле нет. Творческое мышление часто наталкивается на следующую реакцию: «А я и не думал, что так можно сделать».

## ПРЕПЯТСТВИЯ, МЕШАЮЩИЕ ВЫЙТИ ЗА РАМКИ ПРИВЫЧНОГО МЫШЛЕНИЯ

Можно выделить три основных барьера, которые не позволяют людям выйти за рамки привычного мышления, и каждый из них преодолим.

**Препятствие № 1** заключается в том, что в прошлом широта мышления ассоциировалась с безумными идеями, которые никуда не вели и поэтому не могли быть полезными. Ниже приводятся десять рекомендаций, каким образом сосредоточиться на сферах, способствующих достижению качественного прорыва.

**Препятствие № 2** — склонность приравнивать выход за рамки привычного мышления к действию. Нам платят за дела, а не за мысли. Действие приносит результат. Большие затраты времени на абстрактные размышления считаются неприемлемыми. Это ограничение настолько сильно, что его преодолению посвящена

следующая мыслительная стратегия: оставаться в зоне противодействия необдуманному поступкам.

**Препятствие № 3** состоит в том, что соотношение между риском и вознаграждением внутри компании не поощряет выход за рамки привычного мышления. Эта проблема также будет рассмотрена ниже.

## ДЕСЯТЬ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО МАКСИМИЛИЗАЦИИ РЕЗУЛЬТАТОВ ВЫХОДА ЗА РАМКИ ПРИВЫЧНОГО МЫШЛЕНИЯ

1. Выход за рамки привычного мышления должен быть не только реактивным, но и упреждающим.
2. Широта мышления должна охватывать и цели.
3. Выходите за рамки привычного мышления во всем, с чем имеете дело.
4. Поощряйте носителей скрытого знания к преодолению рамок привычного мышления.
5. Выявляйте ограничивающие вас рамки.
6. Избавьтесь от механического мышления.
7. Не ограничивайте себя рамками прошлого успеха.
8. Снижайте риск нетрадиционного мышления.
9. Стройте прочный фундамент.
10. Утро вечера мудренее.

### Выход за рамки привычного мышления должен быть не только реактивным, но и упреждающим

Широта мышления помогает обнаружить альтернативные подходы к решению конкретной проблемы, и этот способ может быть очень ценным. Однако иногда гораздо полезнее выходить за рамки привычного мышления не тогда, когда вы столкнулись с проблемой, а



просто при размышлениях о настоящем и будущем. Каким бы вы хотели видеть будущее?

Потратьте время на то, чтобы выявить и поставить под сомнение некоторые барьеры и допущения, мешающие вам и вашей компании предпринять действия, способные дать блестящий результат.

Определите ограничения, которые сдерживают вас в важных вопросах. Обдумайте вероятности. Работайте над системой, а не внутри нее.

Такого рода мышление начинается с чистого листа. Это отказ воспринимать простое улучшение существующего подхода и требование начать все сначала. Не позволяйте себе попасть в ловушку прошлого.

Полезной здесь может оказаться методика картографирования мыслей (см. [главу 9](#)).

Не тратьте все ваше время на то, чтобы отвечать на письма и электронные послания, составленные другими людьми. Начните с чистого листа и постарайтесь заглянуть в будущее (см. рис. 5.5).

**Рис. 5.5. Упреждающее мышление**



## Широта мышления должна охватывать и цели

Это ваш выбор. Только ваш. Не ограничивайте свои размышления лишь привычными аспектами. Обдумываете ли вы, как правильно сформулировать задачу? Пытаетесь ли решить проблему повышения продаж в то время, когда лучше сосредоточиться на издержках? Не ограничивайте себя бюрократическими и привычными рамками, когда выбираете предмет для размышлений.

---

**Не подлежит сомнению: если вы не знаете, куда идете, то можете оказаться где угодно. Однако справедливо и следующее утверждение: «Если вы всегда точно знаете пункт назначения, то у вас нет шансов открыть новые земли».**

---

Даже если вы правильно определили свои цели, нет никакого смысла ограничиваться ими. Вспомните, как часто менялись ваши желания по мере развития бизнеса. Действительно ли вы поставили перед собой правильные цели? Не взбирайтесь на лестницу, прежде чем не убедитесь, что она прислонена к нужной стене.

Не позволяйте поставленным целям превратиться в жесткие рамки. Время от времени выходите в своих размышлениях за пределы объявленных целей, чтобы проверить, по-прежнему ли они представляют собой наилучший выбор. Не стоит сохранять им верность только потому, что вы во всеулышание провозгласили их.

Пересмотр целей нельзя считать непоследовательностью или нерешительностью. Их либо требуется сменить, либо нет. Если нужно, сделайте это. Если же нет, то период переосмысления целей придаст вам сил, уверенности и решимости в их достижении.

Будьте готовы выйти за рамки привычного мышления во всех вопросах. Убедитесь, что ваши мысли сосредоточены на тех сферах, которые имеют решающее значение в достижении качественного прорыва. Не тратьте ваше время и талант на решение мелких проблем, имеющих отношение к подходу постепенных улучшений.

## **Выходите за рамки привычного мышления во всем, с чем имеете дело**

При решении проблем не ограничивайте себя прошлым опытом и подходами, которые демонстрируют другие люди. Убедитесь, что вы действуете в максимально возможных границах. Это кратчайший путь к достижению качественного прорыва. Если такая проблема уже встречалась раньше, сосредоточьтесь не на ее разрешении, а на том, как предотвратить ее появление в будущем.

Вместо широкого взгляда на проблему попытайтесь выйти за рамки привычного мышления в вопросе о том, почему вы тратите на нее свое время и талант. Это в самом деле ваша обязанность — или кого-то другого? Можно ли делегировать решение этой задачи?

Постоянно думайте о том, какова цель той задачи, которую вы пытаетесь решить, и расширяйте горизонты своего мышления. Не упускайте из виду конечную цель, старайтесь сделать ее глобальной.

## Поощряйте носителей скрытого знания к выходу за рамки привычного мышления

Это реальная сила. Как мы уже видели, сочетание знаний с творческим мышлением приводит к качественному прорыву. Главное — заставить выйти за рамки привычного мышления носителей знания, поскольку в этом случае значительно повышаются шансы появления идей, стратегий и планов, которые можно применить на практике. Если творческая идея усилена самыми современными знаниями, то вероятность благоприятного результата — часто очень привлекательного в финансовом плане — весьма велика.

Для носителей скрытого знания одна качественная нестандартная идея иногда ценнее, чем 20 традиционных.

Рассмотрим производство детских подгузников. Все производители привыкли конкурировать внутри традиционных рамок, стараясь убедить всех, что их товар обеспечивает лучшее поглощение влаги, наибольший комфорт ребенку и удобство матери.

Затем в Японии один из носителей скрытого знания вышел за рамки традиционного мышления. Он осознал, что для детей более старшего возраста процедура смены подгузника остается неприятной: ребенка для этого нужно положить на спину, а он не хочет ложиться и сопротивляется.

Поэтому возникла идея подгузника для более старших детей, который можно менять стоя. Эта нестандартная идея позволила обеспечить конкурентное преимущество на рынке.

## Выявляйте ограничивающие вас рамки

Точно определите приемлемые границы в той или иной области. Осознавайте их, конкретизируйте. Сформулируйте в письменном виде. Затем примите решение, нужно ли вам соглашаться с ними и готовы ли вы к этому.

## Избавьтесь от механического мышления

Механическое мышление возникает в том случае, когда компания уподобляется попугаю, просто повторяя существующие правила и

прописные истины.

Руководители высшего звена могут способствовать формированию нестандартного мышления, просто убрав одно из ограничений, создающих жесткие рамки. Это стимулирует всю компанию, заставляет отказаться от механического мышления и раздвигает границы.

Например, в компании существует практика, что все проекты и идеи должны проходить определенную экспертизу, прежде чем их признают ценными. Соответственно, все озадачены способами прохождения этой экспертизы. Избавьтесь от сложившейся практики, и вы дадите людям возможность сосредоточиться на выдвижении идей, которые окажутся работоспособными на рынке.

## Не ограничивайте себя рамками прошлого успеха

Большинство людей и компаний, считающих себя необыкновенно успешными, в прошлом, вероятно, разработали множество правил, приносящих успех. Прошлая эффективность обуславливает то, что теперь им трудно идти против течения.

В таких случаях уровень знаний может быть необыкновенно высоким, но их сила используется для укрепления старых подходов и старых правил, то есть для сохранения существующего положения вещей и подхода постепенных улучшений.

В этой ситуации выход за рамки привычного мышления может принести огромную пользу, поскольку он разрушает мелкие рамки, ограничивающие мышление сотрудинок.

## Снижайте риск нетрадиционного мышления

Необходимо добиться, чтобы предложение нестандартной идеи несло минимальный риск. В идеале в стремлении к качественному прорыву наибольшему риску должны подвергаться те, кто остается в рамках

традиционного мышления. Вы должны предложить «сладкую морковку» для творчески мыслящих людей и «плетку-семихвостку» для тех, кто не выходит за привычные рамки. Рассмотрим следующую аналогию.

## Прогулка по бревну: кнут и пряник

Представьте себе бревно шириной 10 см и длиной 3,5 м. Положите бревно на пол и попросите кого-нибудь пройти по нему. Большинство людей согласится попробовать, и ни один из них не упадет. Эта задача не несет в себе никакого риска, но и ее выполнение ничем не вознаграждается.

Теперь представьте, что бревно расположено на высоте нескольких сот метров между двумя высотными зданиями. Попросите кого-нибудь пройти по нему. Большинство откажется, потому что последствия падения будут слишком серьезными. Теперь предложите 100 долл. за проход по бревну. Некоторые попытаются это сделать, но большинство по-прежнему ответит отказом. Предложите тысячу, а затем 10 тыс. долл. Когда вознаграждение достигнет определенного уровня, большая часть людей согласится на ваше предложение.

Если же вы натянете под бревном сетку безопасности, чтобы исключить неприятные последствия падения, уровень вознаграждения, необходимый для прохода по бревну, резко упадет.

При оценке человека учитывайте нестандартные идеи, которые приходили ему в голову, независимо от того, осуществились они или нет.

## Стройте прочный фундамент

Любая новая идея по определению является сочетанием как минимум двух идей. Если эта мысль уже приходила вам в голову, она никак не может быть новой. Если же она новая, то должна быть результатом

комбинации других идей. Любая мысль может иметь развитие. Поэтому полуфабрикаты идей тоже имеют ценность — их можно использовать как фундамент.

Более того, первая идея, выходящая за рамки традиционного мышления, имеет мало шансов оказаться верной. Если первая попытка не принесла успеха, предпринимайте следующую. Цените полуфабрикаты идей и стремитесь использовать их в качестве фундамента.

## Утро вечера мудренее

Избавьтесь от ощущения, что хорошая идея должна прийти к вам незамедлительно. Вы удивитесь, как хорошо созревают идеи в вашем мозгу, если позволите себе обдумать проблему — сознательно и неосознанно. Вспомните, как часто вы произносите следующие фразы:

- мне нужно это обдумать;
- утро вечера мудренее;
- давайте займемся другим, а затем вернемся к этому вопросу;
- давайте это переварим;
- мне надо немного подумать.

Прежде чем продолжить знакомство с книгой, обязательно выполните следующее упражнение. Не пожалейте времени и тщательно обдумайте семь предложенных заданий. Наибольшую пользу вы получите в том случае, если запишите ответы на все вопросы. И только после этого можно заглянуть в правильные решения.

## ТРЕНИРОВКА ШИРОТЫ МЫШЛЕНИЯ: ВЫХОД ЗА ПРИВЫЧНЫЕ РАМКИ

Попробуйте найти ответы на все вопросы, прежде чем посмотрите правильные решения. Свои варианты лучше всего записать.

## Задачи

### 1. «ЧИСЛА»

Как превратить римскую цифру VI в семь, добавив всего одну линию? Ответ очевиден — приписать вертикальную черту справа и получить римскую цифру VII.

А как превратить римскую цифру IX в шесть, добавив тоже всего одну линию?

### 2. «БУКВЫ»

Вычеркните шесть букв из приведенной ниже последовательности таким образом, чтобы оставшиеся образовали (без изменения их порядка) хорошо известное слово.

БШЕАНСТЪАБУНКВЫ

### 3. «БОКАЛЫ»

На рис. 5.6 три полных бокала стоят рядом с тремя пустыми. Как, используя всего один бокал, добиться того, чтобы полные бокалы чередовались с пустыми?

Рис. 5.6. Задача с бокалами



### 4. «ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ»

Какой должна быть следующая буква в приведенной ниже последовательности?

КДБСБВПН



## 5. «ОДИННАДЦАТЬ»

Спички на рис. 5.7 сложены в виде римской цифры шесть. Добавьте три спички, чтобы получилось одиннадцать

Рис. 5.7. Задача со спичками



## 6. «ФИШКИ»

Передвиньте одну фишку так, чтобы в каждом из двух рядов оказалось по четыре фишки (рис. 5.8).

Рис. 5.8. Задача с фишками



## 7. «ПЛАВАТЕЛЬНЫЙ БАССЕЙН»

В саду между четырьмя красивыми дубами расположен бассейн (рис. 5.9).

Рис. 5.9. Задача с бассейном



Хозяин недоволен размерами бассейна и желает удвоить его размеры, сохранив при этом квадратную форму. В то же время

он не хочет срубить ни одного дерева. Возможно ли это?

## Ответы на задачи

### 1. «ЧИСЛА»

Добавьте одну искривленную линию, чтобы получить слово SIX («шесть», англ. *Прим. ред.*).

Другой вариант — провести горизонтальную черту посередине и перевернуть получившиеся половинки (рис. 5.10)

Рис. 5.10. Ответ к задаче «Числа»

$$IX = \frac{VI}{\text{ЛІ}}$$

### 2. «БУКВЫ»

Один из вариантов — БАНАНЫ. Для этого нужно вычеркнуть из последовательности следующие буквы: ШЕСТЬ БУКВ

### 3. «БОКАЛЫ»

Возьмите средний полный бокал, вылейте его содержимое в средний пустой бокал, а затем верните на место.

### 4. «ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ»

Ответ «П». Последовательность состоит из первых букв слов, образующих вопрос.

### 5. «ОДИННАДЦАТЬ»

См. рис. 5.11.

Рис. 5.11. Ответ к задаче «Одиннадцать»



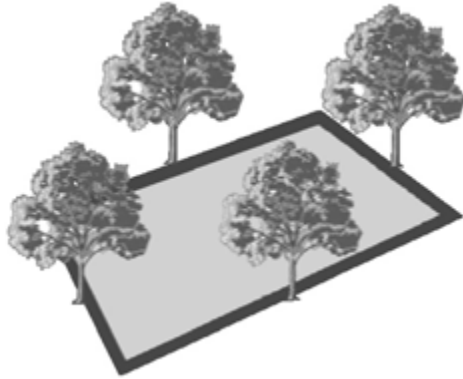
### 6. ОТВЕТ

Возьмите последнюю фишку в ряду из четырех фишек и положите ее на угловую фишку. Получится два ряда из четырех фишек.

## 7. ОТВЕТ

См. рис. 5.12.

Рис. 5.12. Ответ к задаче «Плавательный бассейн»



## Чему учат эти упражнения

Данные примеры представляют собой образцы нестандартного мышления. В большинстве случаев решение требует выхода за рамки привычного мышления. Вы должны перешагнуть через ограничения и нарушить предполагаемые правила. Задача с цифрами намеренно составлена так, чтобы направить вашу мысль в сторону римских цифр. Однако решение лежит вне этих рамок. Если вам удастся избавиться от ограничений, то найти его будет легко. Немного труднее выйти за рамки.

В упражнении с буквами вас наталкивают на мысль, что нужно вычеркнуть только шесть отдельных букв. Выйдя за эти рамки, вы обнаруживаете альтернативный вариант — вычеркнуть буквы, составляющие фразу «ШЕСТЬ БУКВ».

В задаче с бокалами вы сами накладываете на себя ограничения, полагая, что один из них нужно передвинуть. Однако довольно скоро становится ясно, что этот путь не ведет к успеху. Именно это может послужить толчком, чтобы выйти за установленные вами же рамки. Решение заключается в том, чтобы переместить не сам бокал, а его содержимое.

В упражнении с увеличением бассейна нужно отказаться от его прежней ориентации. В упражнении с последовательностью букв ограничением служит предположение о какой-то цифровой зависимости или о связи самих букв. Эти рамки обусловлены предыдущим опытом решения головоломок, но они не позволяют найти правильный ответ.

В задаче «Одиннадцать» прежний опыт тоже становится ограничением. Мы начинаем думать, что нужно добавить спички так, чтобы получилось арифметическое равенство. Первая задача («Шесть») может натолкнуть на мысль альтернативного изображения числа 11. Однако оба этих предположения ограничены рамками предыдущего опыта. Чтобы найти правильный ответ, вы должны выйти за эти рамки. В задаче с фишками ограничивающим допущением является правило передвижения фишек только в одной плоскости. Возможно, этого требовали предыдущие головоломки. Однако для нахождения ответа нужно начать мыслить пространственно.

## Ограничивающие рамки предыдущего опыта

В некоторых вышеприведенных примерах рамки мышления формируются предыдущим опытом. Это справедливо и для деятельности компаний. Только поставив под сомнение эти ограничения, мы сможем выйти за рамки традиционного мышления. Критически оцените весь предыдущий опыт, каждое правило, — все, что считается само собой разумеющимся и незыблемым. Иногда это очень трудно сделать, особенно в тех случаях, когда данное правило много раз оказывалось эффективным.

## Пример

Имеется определенная последовательность букв, и нам нужно найти характеристику, которая может быть предсказана в будущем.

Р Е С Н

Выясняется, что в одних буквах данная характеристика присутствует , а в других нет :

Р  Е  С  Н

То есть искомая характеристика присутствует в буквах Е и Н, но отсутствует в Р и С. Обладая этим опытом, можно предположить, что искомой характеристикой обладают лишь буквы, составленные из прямых линий.

Дополнительную информацию можно получить из следующих двух букв:

Р  Е  С  Н  А  О

Это подтверждает выдвинутое предположение, которое становится почти убеждением.

Следующие буквы еще более добавляют уверенности:

Р  Е  С  Н  А  О  Н  Б

Теперь закономерность ясна: буквы, состоящие из прямых линий, отмечены галочкой. Это справедливо в 100% случаев, поэтому считается непреложным правилом.

Но что происходит, когда появляются новые данные?

Р  Е  С  Н  А  О  Н  Б  Р  И

Последние две буквы не подчиняются выведенному правилу! Что мы обычно делаем в этой ситуации?

- Проверяем, правильно ли мы восприняли две последние буквы — возможно, имеет место опечатка или случайное отклонение в исследованиях.
- Если результаты исследований подтверждаются, мы приходим к заключению, что выведенное правило по-прежнему справедливо, а последние данные представляют собой исключение. До определенной поры правило работало в 100% случаев. Если новые данные верны, то правило по-прежнему справедливо в 80% случаев — этого более чем достаточно в сфере бизнеса. Наш мир несовершенен.

Проблема заключается в том, что эти выводы ограничиваются рамками привычного мышления: правило считается справедливым, и нам трудно заставить себя пересмотреть его. Действительно, если отвлечься от привычной схемы и вернуться к первоначальным данным,

то можно заметить, что минусом отмечены буквы, имеющие округлую форму или одну ножку. Но установленные в свое время ограничения заставляют подгонять новые данные под ранее разработанную схему.

Теперь посмотрим, что происходит в сфере бизнеса — в большинстве компаний такие ситуации встречаются достаточно часто.

Например, компания проводит конкурс на замещение вакантной должности, и ей требуется выбрать одного из восьми кандидатов. Предположим, что двое из них сразу не подходят — остаются шесть соискателей.

В итоге компания выбирает одного, который представляется ей наиболее подходящим. После этого принятое решение становится само собой разумеющимся. Различные сотрудники компании находят все больше данных, подтверждающих правильность выбора. Кандидата представляют коллективу. На всех он производит благоприятное впечатление, люди находят, что выбор сделан правильный.

---

**Наш век гордится машинами, которые умеют думать, и с подозрением относится к людям, которые пытаются делать то же самое (Говард Мамфорд-Джонс).**

---

Но перед самым подписанием контракта со счастливым кандидатом появляется возможность пригласить одного из первоначальных кандидатов на должность, который в свое время отказался от этого предложения. По документам это явно лучшая кандидатура.

Пойдет ли компания на то, чтобы пересмотреть свое решение? Или будет придерживаться сделанного выбора, даже если он может оказаться неправильным? Большинство компаний на этот шаг не пойдет и будет убеждать себя в том, что она приняла правильное решение.

# Глава 6

## Находиться в зоне действия

Идеи дешевы и многочисленны; ценится эффективное использование идей в действии.

*Питер Друкер*

В предыдущей главе мы говорили о необходимости творческого мышления, а также о некоторых мыслительных стратегиях, поощряющих творчество. Однако любой результат, не говоря уже о качественном прорыве, — это обязательно следствие действий.

Многие руководители вполне справедливо ожидают от своих сотрудников конкретных действий, приводящих к конкретным результатам. Поэтому очень важно рассмотреть, каким образом мыслительные стратегии связаны с действием. Эту задачу выполняет предложенная нами в начале книги четвертая мыслительная стратегия.

Разумеется, только действие обеспечивает результат. Однако сами действия являются следствием размышлений. Необдуманное действие ведет к катастрофе, равно как, зачастую, и пустопорожние размышления.

Наибольшего успеха достигают те люди и компании, которым удается добиться нужного баланса между размышлениями и действиями. Секрет заключается в том, чтобы отказаться от принципа «или — или» и заменить его принципом «и то и другое». Нужно и размышлять, и действовать. Именно умение сочетать одно с другим приводит к качественному прорыву. Не добившись этого, компания вынуждена оставаться внутри привычных рамок.

Однако многие руководители полагают, что им платят за действия, а не за мысли. Часто мы считаем, что не можем себе позволить тратить время на обдумывание всевозможных вариантов, прежде чем приступить к действиям. Это считается нерешительностью, гораздо лучше выглядеть человеком действенным, целенаправленным.

Эта проблема реальная, с ней часто сталкиваются руководители компаний и мировые лидеры. В декабре 1997 года глава компании Cable & Wireless в опубликованной в Financial Times статье писал:

*«Размышления, какими бы важными они ни были, не способны изменить бизнес. Для этого нужны действия. Если бы мне пришлось выбирать между незаурядным умом и эффективным руководством, я остановил бы свой выбор на последнем. Это не пренебрежение к творчеству и предвидению, но эти качества, если они не воплощаются в реальное действие, остаются всего лишь мечтой».*

Или, как выразился Тед Левитт из Гарвардской школы бизнеса, «творчество без внедрения есть безответственность».

Все эти высказывания подчеркивают необходимость действия. Но не менее важна и потребность в мышлении.

*«Мышление — это работа. На первых стадиях профессиональной карьеры это очень тяжелая работа. Когда возникает сложная проблема, очень легко, бросив поверхностный взгляд, отказаться от размышлений над ней. Если бы у меня как у человека, добившегося успеха, спросили совета, я бы сказал следующее: если вы стремитесь к успеху, нужно думать; думать нужно даже в том случае, если это очень тяжело. Нельзя отступить — в итоге обязательно найдется нюанс, который был упущен ранее. Поверьте, это тяжелый труд. Мой опыт подтверждает, что лишь немногие люди готовы к такой напряженной и утомительной работе», — считает канадский медиамагнат Рой Томпсон.*

Как разрешить дилемму между действиями и размышлениями? Качественный прорыв можно обеспечить лишь благодаря конкретным действиям. Лучший способ приняться за дело — составить рабочую модель, доступную всем.

---

**Большинство людей не тратят время на размышления. Я приобрел широкую известность, приняв решение думать дважды в неделю (Джордж Бернارد Шоу).**

---



# РАБОЧАЯ МОДЕЛЬ ДОСТИЖЕНИЯ КАЧЕСТВЕННОГО ПРОРЫВА

Находиться в зоне действия

В любой ситуации найдется время, которое можно потратить на творческое выявление многочисленных вариантов действий. Этот баланс можно проиллюстрировать двумя противоположными подходами.

---

**Не сиди на месте — делай что-нибудь!**  
**Семь раз отмерь — один раз отрежь!**

---

Каждая ситуация уникальна. Однако в любой из них можно найти оптимальное время для выявления возможных альтернатив. Точно так же существует оптимальное — не слишком раннее и не слишком позднее — время выбора одного из вариантов действий (рис. 6.1).

**Рис. 6.1. Оптимальный выбор варианта решения проблемы**



Эти два окна и формируют зону действия. Для достижения качественного прорыва необходимо действовать внутри этой зоны. Вне зоны действия ваши результаты окажутся гораздо хуже — в лучшем случае они будут располагаться в пределах подхода постепенных улучшений (рис. 6.2).

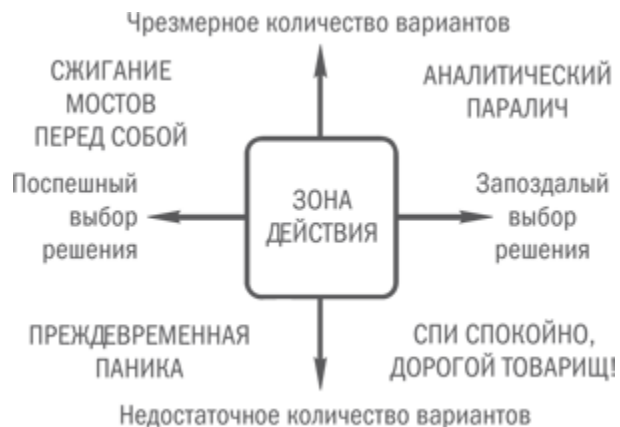
**Рис. 6.2. Зона действия**



Если вы находитесь вне зоны действия, то никогда не достигнете качественного прорыва. Либо вы недостаточно задумываетесь над поиском альтернатив, либо посвящаете этому слишком много времени. Возможно, вы очень рано делаете выбор между возможными вариантами или чрезмерно откладываете решение.

Качественный прорыв обеспечивается тем, что вы остаетесь в зоне действия на каждой стадии проекта. Вы должны постоянно задавать себе вопрос: «Мы находимся в зоне действия или вышли за ее пределы?»

**Рис. 6.3. Опасности, подстерегающие за пределами зоны действия**



Стремясь к качественному прорыву, в каждой из четырех областей, находящихся вне зоны действия, вы столкнетесь со специфическими трудностями.

Эта модель позаимствована из книги Карла Альбрехта Brain Power («Сила мышления»).

Не следует забывать, что зона действия представляет собой баланс между выработкой должного количества альтернативных вариантов и скоростью принятия решения по выбору одного из них для каждой задачи или стадии ее решения. Для каждой ситуации характерна своя зона действия. Секрет успеха заключается в умении постоянно находиться в ней и предпринимать шаги, наиболее подходящие для данной ситуации.

## Спи спокойно, дорогой товарищ!

Эта проблемная область всплывает в любой ситуации, если вы посвящаете недостаточно времени выработке альтернативных вариантов действий, а затем слишком долго выбираете между теми немногими, которые у вас остались. Другими словами, вы создаете мало хороших планов, а затем ничего не делаете, чтобы распорядиться даже той небольшой свободой, которую себе предоставили.

Если вы или ваша компания будете находиться вне зоны действия в данной области, то превратитесь в пленников судьбы, в жертву обстоятельств. Вот почему эта область называется «Спи спокойно, дорогой товарищ!» В итоге вас ожидает кончина.

## Аналитический паралич

В этой зоне вы никогда не достигнете качественного прорыва — в лучшем случае вас ждут лишь незначительные улучшения, а в худшем — провал.

В этой проблемной области вы тратите слишком много сил на создание чрезмерного числа альтернатив и очень долго делаете выбор между ними.

Бывают ситуации, когда чересчур большой выбор приводит к параличу воли и мешает принять окончательное решение. Покупатель склонен отказаться от покупки, если разнообразие предлагаемых ему

товаров — первоначально это считалось достоинством — слишком велико: он просто опасается сделать неправильный выбор.

Этот синдром активно используют посредники, упрощая выбор для потребителя. Так, например, в США существует сеть магазинов PC World, которая специализируется на помощи клиентам в выборе моделей персональных компьютеров.

Аналогичным образом компания Carphone Warehouse зарабатывает на том, что упорядочивает огромный выбор мобильных телефонов. Большинство моделей относительно дешевы, но количество их настолько велико, что у потребителя нередко «разбегаются глаза» и он отказывается от покупки. На самом деле чрезмерное расширение выбора только ограничивает рост рынка, а не способствует ему.

## Преждевременная паника

Недостаточное количество времени на поиск альтернатив и слишком быстрый выбор между ограниченным количеством вариантов — типичная зона для многих людей и компаний, ориентированных на действие. Их предрасположенность хоть к какому-то действию настолько сильна, что они не видят ситуаций, в которых лучше остановиться, подумать и найти более эффективные варианты.

В качестве примера можно взять изменение цен на рынке. В этой сфере часто возникает преждевременная паника. Если уровень продаж недостаточен, персонал может сообщить вам, что причина заключается в снижении цен вашим конкурентом. Разумеется, вы не можете позволить, чтобы конкурент вытеснил вас.

Руководство спрашивает, какие меры вы предпринимаете. Самая очевидная реакция — тоже снизить цены. Это наверняка поднимет уровень продаж. Создастся впечатление, что вы своими решительными действиями устранили проблему. Однако в некоторых случаях это и есть преждевременная паника. Снижение цен практически необратимо и ощутимо ударяет по прибыльности бизнеса, поэтому вы должны убедиться, что это действительно лучшее решение.

Обдумайте другие варианты действий.

- Действительно ли конкурент снизил цены? Если он этого не сделал, то снижением цен именно вы, а не он, запустите

спираль сокращения прибыли.

- Если конкурент снизил цены, то почему — это временная рекламная акция или постоянное явление? Ваша реакция должна зависеть от ответа на этот вопрос.
- Возможно ли другое объяснение факта резкого снижения продаж? Например, причина в качестве товара, а не в его цене.
- И наконец, спросите себя, какую проблему вы пытаетесь решить снижением цен — действительно ли это проблема неудовлетворительных продаж? Может, дело в том, что в основе лежит снижение прибыли? В таком случае вы действительно собираетесь повысить прибыль, снизив цену, вместо того, чтобы искать другие способы оживления продаж?

Преждевременная паника — слишком распространенное явление.

Более того, эта зона ухудшает результаты не в меньшей степени, чем аналитический паралич. Однако ее ошибочно считают менее опасной, потому что она, по крайней мере, заканчивается действием. Ни люди, ни компании не склонны оглядываться назад, чтобы оценить, не лучше ли было потратить некоторое время на поиск альтернатив, прежде чем приступить к действиям. Люди обманывают себя, утверждая, что у них не было времени, хотя последующий анализ показывает, что в их распоряжении его имелось предостаточно.

## Сжигание мостов перед собой

Четвертая проблемная область ничем не лучше трех предыдущих. Выявив достаточное количество альтернатив, вы тем не менее спешите с выбором, хотя в этом нет необходимости. Подобная спешка не дает никаких преимуществ. Возможно, гораздо лучше руководствоваться принципом «утро вечера мудренее» и посмотреть, что из этого выйдет.

Однако предрасположенность к действию вводит вас в заблуждение, и вы совершаете ошибку. Слишком рано останавливаясь на том или ином варианте, вы никогда не достигнете качественного прорыва и прозеваете большой успех.

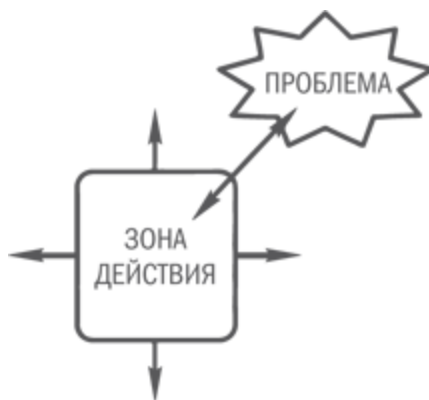
**Находиться в зоне действия и правильно**

## находиться в зоне действия и правильно выбирать проблему

Вторая часть этого основополагающего правила не менее важна, чем первая. Убедитесь, что вы сосредоточили свои усилия на решении действительно важной проблемы. С точки зрения задачи достижения качественного прорыва это означает более точное описание проблемы или выбор самой масштабной проблемы.

Постоянно проверяйте, правильно ли вы выбрали проблему для вашей зоны действия. Наилучшим ли образом вы определили саму проблему и возможности, которыми намереваетесь воспользоваться и которые помогут вам достичь качественного прорыва (рис. 6.4).

Рис. 6.4. От зоны действия к проблеме и обратно



Даже если вы выбрали верную проблему, позволит ли ее решение достичь качественного прорыва? Или вы боретесь с симптомами, а не с причиной? Или ее решением вы стремитесь добиться незначительных улучшений, а не большой цели, предполагающей качественные изменения?

Соответствует ли уровень решаемой проблемы вашим талантам, возможностям или вы растрчиваете себя по мелочам? Активность в зоне действия, затрагивающая лишь мелкие вопросы, не выходит за рамки подхода постепенных улучшений. Это пустая трата времени и сил.

---

«Я не вернусь, пока вы не приведете его в порядок», — сказал известный джазовый пианист Каунт Бейси владельцу клуба, в котором рояль был всегда расстроен, и ушел. Через некоторое время владелец клуба позвонил музыканту, сообщил, что рояль в порядке, и попросил вернуться. Каунт Бейси пришел, но рояль по-прежнему звучал ужасно. «Вы сказали, что все исправили», — удивился пианист. «Конечно, — ответил владелец клуба. — Разве вы не видите, что я его покрасил?»

---

Заставьте себя составить точное письменное описание проблемы. Не оставляйте никаких неясностей. Убедитесь, что люди принимают решения, соответствующие масштабу проблемы, с которой они столкнулись. Недостаточно только находиться в зоне действия — это должна быть зона действия именно правильно выбранной проблемы.

---

**Опишите проблему, находящуюся в зоне действия. Введите нужную проблему в зону действия.**

---

Очень легко приобрести вредную привычку принимать решения по относительно мелким вопросам. День заполняется совещаниями, написанием служебных записок, отчетов, касающихся мелочей. Потом следуют действия и контроль. Ежедневник пухнет от вопросов, время, талант, силы расходуются впустую.

---

**Враг большого бизнеса — чрезмерная занятость.**

---

В итоге люди становятся настолько занятыми, что у них не хватает времени на серьезные проблемы. Они работают с перегрузкой и оказываются настолько увлеченными рассматриванием деревьев, что за ними уже не видят леса. Мы сами порождаем «крокодилов», тратя силы и талант на решение относительно мелких проблем, а в результате возникают программы действий, которые начинают жить собственной жизнью. Ситуация может стать настолько катастрофической, что человеку потребуется покинуть рабочее место, чтобы выкроить время на серьезные размышления. Вы удивитесь, насколько меняются подходы и действия после двух-трех дней подобного уединения.

---

Когда вокруг кишат крокодилы, очень трудно вспомнить, что первоначальная цель состояла в осушении болота.

---

Эти трудности возникают из-за неумения сосредоточиться на самой масштабной проблеме, находящейся в пределах зоны действия, из-за стремления устранить симптомы болезни, а не ее причины, от склонности к «пожарным» мерам вместо долговременных решений, из-за сосредоточения на мелочах, а не на главном. Поэтому следует придерживаться принципа: «Опишите проблему, находящуюся в зоне действия; введите нужную проблему в зону действия».

## Находиться в зоне действия, но при этом правильно выбрать проблему: случай из личной практики

В середине 1980-х годов я занял пост руководителя относительно молодого отделения компании P&G в Тайване. Совместное с тайваньской компанией предприятие специализировалось на торговле потребительскими товарами: теми, которые компания P&G поставляла в Тайвань, а также продукцией местной компании. Показатели подразделения были неважные. Его нельзя было назвать ни крупным, ни прибыльным; в действительности же оно вовсе являлось убыточным.

Вне всякого сомнения, следовало принимать какие-то меры. Именно для этого меня туда и направили. Первое знакомство показало, что объем продаж и прибыльность большинства торговых марок могут — и должны — быть увеличены. Торговля средствами для мытья посуды шла очень вяло и не приносила прибыли. Доля наших марок туалетного мыла на рынке вполне могла быть увеличена, прибыль от его продажи имела потенциал для роста. Торговле одноразовыми подгузниками тоже уделялось недостаточно внимания, как и торговле гигиеническими салфетками.

Головная компания ожидала, что я немедленно приму меры для исправления сложившейся ситуации. Однако понадобилось определенное время, чтобы выбрать проблему для помещения ее в зону действия, хотя можно было «с места в карьер» заняться



улучшением продаж традиционных марок. Действительно, большим искушением было немедленно предложить разнообразные планы, не откладывая, претворить их в жизнь и поправить сложившееся положение. У сотрудников появилась бы мотивация к улучшению текущих результатов. Учитывая, что в незавидном положении оказался весь бизнес, немедленные действия выглядели настоящей необходимостью.

Однако детальный анализ показывал, что такие меры не смогут превратить нас из относительно мелкой и убыточной компании в крупную и прибыльную. Мы решили, что не стоит тратить силы на выправление имеющегося бизнеса — необходимо решать проблему развития крупного и прибыльного бизнеса в Тайване.

Это заставило нас рассмотреть все альтернативные варианты. Какие торговые марки могут быть успешно предложены в этой стране? Поиск ответа на этот вопрос заставил нас провести исследование, в каких сферах конкуренция чрезвычайно сильна, а в каких — не очень. Мы изучили тенденции, которые характеризовали поведение тайваньских потребителей на протяжении последних пяти–десяти лет. Пока длилось исследование, мы не делали никаких инвестиций. Мы не торопились с выбором.

Мы не поддались преждевременной панике, не стали сжигать мосты. Это не был и аналитический паралич. Мы находились внутри зоны действия.

Выводы, к которым мы пришли на основе проведенного анализа, были драматическими не только с точки зрения того, что предстояло сделать, но и с точки зрения быстроты действий. Выяснилось, что основной категорией товаров, в которой можно развернуть серьезный бизнес, оказались шампуни. Местный рынок шампуней был достаточно велик, динамично развивался. Жители Тайваня, особенно молодежь, благосклонно принимали западные марки во всех категориях и часто соглашались платить дополнительную цену за высококачественный товар. Тем не менее тайваньский рынок шампуней был наводнен дешевыми местными марками. Ни одна транснациональная корпорация еще не сосредоточила на нем свои усилия.

В других категориях транснациональные корпорации, наоборот, удерживали практически неприступные позиции, далеко обойдя нас, например в категории стиральных порошков и туалетного мыла.

Поэтому основным нашим шагом должно было стать сосредоточение усилий на создании крупного бизнеса в категории шампуней. Более того, действовать следовало быстро, пока существовало окно возможностей и конкуренты не обратили внимание на эту категорию товаров.

Сосредоточение усилий на продажах средств для мытья посуды и туалетного мыла не позволяло создать масштабный бизнес шампуней, их можно было отложить на потом. Никаких существенных изменений на рынке в этих категориях не предвиделось.

Наше подразделение сосредоточило усилия на том, чтобы как можно быстрее вывести на тайваньский рынок четыре марки шампуня. Во главу угла мы поставили быстрые решительные действия, а не длительное тестирование, и в итоге не просто превратили тайваньское подразделение P&G в одно из самых крупных, но и «экспортировали» свой опыт в другие страны. Тайваньское подразделение первым за пределами США предложило шампунь «2 в 1», который впоследствии превратился в Wash and Go и завоевал весь мир. Оно же возродило марку Pantene, известную сегодня потребителям во многих странах.

Это пример решения в зоне действия правильно выбранной проблемы.

## Пример: аксессуары

Оцените следующую информацию и предложите план действий.

*Ваша компания производит аксессуары и поставляет их в сеть розничной торговли под собственной торговой маркой. Продажи вашей продукции упали, предприятие работает с 50-процентной загрузкой, обеспечивающей безубыточность производства.*

*Затраты на производство единицы вашего товара составляют 4 долл. После добавления накладных расходов общие затраты составят 5 долл. Оптовая цена — 6 долл.*

*Крупный розничный торговец обратился к вам с предложением поставить партию товара, но при этом указать на этикетке его торговую марку. Клиент согласен платить 4,5 долл. за изделие, что не покроет ваши общие затраты, но может компенсировать основную часть накладных расходов и поможет сделать производство прибыльным.*

Какое решение вы примете?

Определите свой выбор, прежде чем ознакомитесь с ответом, приведенным ниже.

## Тренировка широты мышления: находиться в зоне действия

Вы в составе группы путешественников, которая попала к каннибалам. Каннибалы собираются пообедать. Чтобы развлечься перед пиром, они дали вам двое песочных часов — одни на 7 минут, другие на 4 минуты — и сказали, что не съедят вас, если вы сумеете точно отмерить 9 минут, начиная с этого момента. Каковы будут ваши действия?

## Аксессуары: решение

Действия, которым вы отдадите предпочтение, напрямую зависят от того, как вы определите масштаб проблемы и каких результатов хотите добиться. Вот несколько уровней проблемы, с которой вы столкнулись.

Как получить прибыль в этом году? Если ваша цель состоит именно в этом, то, скорее всего, вы примете заказ розничного торговца.

Как добиться максимальной прибыли в этом году? В этом случае вы можете предпринять следующие действия: а) принять заказ и б) попробовать получить такие же заказы от других клиентов, чтобы ваше предприятие работало с полной загрузкой.

Как добиться того, чтобы бизнес постоянно приносил прибыль? В этом случае вы можете предпринять атаку на затраты: снизить прямые и косвенные издержки, чтобы производство стало прибыльным даже при меньшем уровне продаж. Для этого может потребоваться в том числе и краткосрочная реструктуризация. Если вы таким образом-

определили масштаб проблемы, то можете отказаться от заказа, по крайней мере на время, пока не реструктуризируете свои затраты.

Такая идентификация проблемы вызовет к жизни и альтернативный подход: как обратить вспять тенденцию спада продаж? Каковы варианты решения этой задачи: улучшение маркетинга, увеличение инвестиций в рекламу, расширение зоны продаж, усовершенствование выпускаемой продукции, разработка новой, которую можно будет продавать по более высокой цене?

Как добиться качественного прорыва в росте прибыли при ее относительно среднем уровне? При таком взгляде на проблему открываются совершенно иные возможности. В основе снижения продаж вашего товара лежит фундаментальная причина. Более того, розничный торговец в будущем может обратиться к кому угодно, чтобы на этикетке красовалась его торговая марка. В любом случае это повлияет на уровень продаж вашего товара. Действительно ли этот бизнес способен обеспечить большую прибыль в будущем? Может быть, существует другая разновидность товара, на производство которого стоит переключиться, учитывая специализацию вашего предприятия и ключевые компетенции?

## Находиться в зоне действия: ответ на упражнение на широту мышления

Зона действия этой задачи очевидна: «Спи спокойно, дорогой товарищ!», а отнюдь не зона аналитического паралича. У вас нет возможности сесть и обдумать решение задачи. Как только вы начнете думать, ничего не предпринимая, то немедленно лишитесь точки отсчета и тем самым приговорите себя к смерти. Поэтому необходимо сразу же перевернуть песочные часы. Нужно принять решение лишь о том, сколько часов перевернуть — одни или двое. А уже затем обдумать следующий шаг.

Ваш выбор должен быть следующим: перевернуть двое часов. Риска здесь никакого нет. Вы всегда имеете возможность остановить одни из них. Теперь у вас появилась возможность для размышлений. Вы выиграли время.

Следующий момент принятия решения наступает тогда, когда четырехминутный интервал наполовину истечет и уже будет поздно останавливать эти часы без потери гибкости в выборе возможных вариантов.

Предположим, что вы оставили четырехминутные часы. Что делать дальше?

Предположим, что вы снова перевернули четырехминутные часы. Следующее решение нужно принимать тогда, когда истечет семиминутный интервал.

Предположим, что вы снова перевернули семиминутные часы. Когда истечет второй четырехминутный интервал (то есть пройдет 8 минут), на дне семиминутных часов соберется песок объемом в одну минуту. Переверните их, и получите 9 минут.

Это упражнение может служить превосходной иллюстрацией случая, когда лучше предпринять немедленные действия, выиграть время для размышлений, а затем корректировать первоначальный план по мере поступления дополнительной информации.

## Тренировка широты мышления в зоне действия

Рассмотрим следующую фразу:

*Opportunity ISNOWHERE.*

Задумайтесь над ней, прежде чем прочесть последующие комментарии.

## Opportunity: ответ на упражнение на широту мышления

Стандартная реакция на приведенную выше фразу — воспринимать ее как опечатку, в оригинале выглядевшую следующим образом:

*Opportunity IS NOWHERE.*

Это очень ограниченная интерпретация, которая никак не соответствует нашему представлению о будущем. Обычно мы

соглашаемся с ней и принимаем ее за основу для действий, хотя она не является ни единственной, ни лучшей.

Минута, потраченная на поиск альтернативы, приведет к появлению другого варианта:

*Opportunity IS NOW HERE<sup>[9]</sup>.*

Мы часто попадаем в ситуации, находящиеся в проблемных зонах, а не в зоне действия. Вспомните, как часто вы слышите следующие фразы:

- «Лучше синица в руке, чем журавль в небе». Это настрой на отказ от поиска альтернативных вариантов. Применение этого принципа в большинстве ситуаций подталкивает вас к преждевременной панике и сжиганию мостов. Так вы никогда не добьетесь выдающихся результатов.
- «Не жили богато, нечего и начинать». Это вынужденное признание отсутствия выбора. Широкое применение этой позиции побуждает к преждевременной панике и сворачиванию бизнеса.
- «Выбор без выбора». Это ситуация неприемлемости альтернативных вариантов. Она тоже не приблизит вас к выдающимся результатам.
- «Любое действие лучше бездействия». Эта позиция подталкивает к преждевременному выбору из числа ограниченных вариантов.
- «Мы поставили не на ту лошадь». Это означает, что мы сделали неправильный выбор.
- «Мы сели не в тот поезд». Мы слишком рано сделали свой выбор.
- «Семь раз отмерь — один раз отрежь». Такой настрой позволяет избежать преждевременной паники, сжигания мостов.
- «Мы опоздали на поезд». Решение принято слишком поздно.

Количество таких выражений и частота их использования показывают, как часто зона действия имеет отношение к принятию

решения, а также то, что люди, находясь в ней, не оптимизируют свои действия, из-за чего добиваются незначительных улучшений, а не качественного прорыва.

## БЫСТРОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Некоторые люди и компании считают, что активности в зоне действия, временных затрат на поиск достаточного количества альтернатив или оптимального момента для принятия решения заслуживают далеко не все проблемы.

На это есть два возражения. Во-первых, можно привести удивительно много примеров, когда недолгие размышления помогли найти лучшее решение. Очень часто можно услышать следующие фразы: «Если бы я на секунду задумался над этим, то...», «Я не стал тратить время на раздумья, но потом обнаружил, что...», «Я не дал себе труда подумать...»

Дело в том, что на раздумья достаточно одной минуты. Минута — это очень большой промежуток времени. Вспомните, как долго тянется минутное молчание. И тем не менее мы очень часто — особенно на совещаниях — тратим часы на обсуждение того или иного вопроса, при этом жалея минуты на его обдумывание.

Во-вторых, если возникшая перед вами проблема не достойна минутного размышления, значит вы впустую тратите свое время. Возможно, вы недостаточно делегируете полномочия или у вас в компании принята неправильная структура управления. Вы должны сосредоточить внимание на следующем: как избежать столкновения с проблемами, которые не заслуживают того, чтобы над ними размышляли.

Другими словами, если ваша компания не находится в зоне действия и не занята решением важной проблемы, значит вы по определению сосредоточены на мелочах и обречены на незначительное улучшение существующего положения, но никогда не достигнете качественного прорыва.

# Глава 7

## Использовать весь потенциал своего мозга

Левое полушарие мозга, с его акцентом на логику и анализ, доминирует при формулировании стратегии. Чрезмерно структурированное, оно предоставляет возможность выбора лишь в узком диапазоне. Альтернативные варианты, не совпадающие с заранее определенной структурой, игнорируются. Правое полушарие мозга, с его акцентом на интуицию и творчество, должно стать частью этого процесса.

*Генри Минцберг, профессор менеджмента Макгилльского университета, Монреаль.*

Эта мыслительная стратегия играет важную роль в достижении выдающихся результатов. Более того, приемы включения в работу обоих полушарий головного мозга довольно просты, и некоторыми из них мы инстинктивно пользуемся.

---

**Что можно считать самой дешевой, самой мощной нелинейной компьютерной системой, которая может производиться в массовых количествах неквалифицированным персоналом? (NA5A)**

---

Необходимо научиться целенаправленно использовать все возможности своего мозга, а также мозга наших сотрудников.

Мозг человека — это своеобразный компьютер. Однако задумайтесь над тем, сколько людей в вашей компании:

- умеют работать на персональном компьютере, но не знают, как пользоваться тем компьютером, который находится у них в голове;
- знакомы с новейшим программным обеспечением для своего ноутбука, но не догадываются о существовании программного обеспечения для компьютера, который находится у них в голове;
- знают, как искать информацию в интернете, но не представляют, как стимулировать собственное мышление.



Методики использования ресурсов всего мозга — это не что иное, как программное обеспечение. Тем не менее многие люди продолжают привычно пользоваться устаревшими программами, хотя для своих персональных компьютеров требуют самых последних версий.

## ТЕОРИЯ ВКЛЮЧЕНИЯ ВСЕГО МОЗГА

Данная мыслительная стратегия строится не только на законах логики, но и на научных открытиях, удостоенных Нобелевской премии, что должно стать достаточной рекомендацией для скептиков. Вероятно, вы слышали об исследованиях, проведенных в начале 1980-х годов Роджером В. Сперри. Он доказал, что два полушария мозга выполняют разные функции. Левое, или логическое, полушарие имеет дело со словами, числами, логикой, анализом, списками и последовательностями. Правое полушарие — его еще называют творческим — отвечает за образы, ритм, цвет, фантазии, мечты и пространственное восприятие (см. рис. 7.1).

**Рис. 7.1. Функции левого и правого полушарий головного мозга человека**



С течением времени Запад перешел на использование исключительно левого полушария мозга, поскольку именно этот путь традиционно вел к успеху. Для творческого же мышления нам необходимо воображение, а следовательно, «доступ» к правому полушарию нашего мозга. Более того, для достижения качественного

прорыва требуются еще энергия и страсть, и это тоже указывает на необходимость поиска путей к правому полушарию мозга, а не только к его рациональной левой половине.

Сегодня появляется все больше научных доказательств того, что возможности мозга раскрываются полностью только тогда, когда в работе гармонично участвуют оба его полушария. Именно так обычно используют свой мозг дети в возрасте до семи-восьми лет. Этот период характеризуется самым крутым подъемом кривой обучения. Мы соединяем воедино цвет и образы, ритм и числа, слова и музыку, и в результате за четыре года узнаем больше, чем за последующие 20 лет.

## Аналогия: игра в теннис

Снова проведем аналогию с игрой в теннис. Один игрок пользуется только левой ногой, левой рукой и левым глазом. Его противник задействует в игре обе ноги, обе руки и оба глаза. Представьте себе такую игру. Если первый игрок наберет за матч  $X$  очков, то сколько, по вашему мнению, наберет игрок, бегающий на обеих ногах и использующий в игре обе руки? Во много раз больше. Использование обеих рук и ног усиливает его возможности в 10 или даже в 100 раз. То же самое можно сказать о правом и левом полушариях мозга. Вы получаете доступ к огромным ресурсам, научившись использовать их одновременно.

Разумеется, этот принцип не нов. Просто его нужно развивать и систематизировать. Некоторые компании уже имеют опыт успешного применения модели, позволяющей задействовать оба полушария мозга.

- В области средств массовой информации очень быстро осуществился переход от радио к телевидению. Телевидение зрительными образами воздействует на правое полушарие мозга, одновременно поддерживая левое посредством словесных логических рассуждений. И наиболее успешная реклама на радио формирует в голове потребителя образы (сфера деятельности правого полушария), а не опирается только на логику (за которую отвечает левое полушарие). Со временем

телевидение из черно-белого превратилось в цветное, и это еще больше стимулирует правое полушарие.

- Реклама стремится воздействовать не только на логику (левое полушарие), но и на чувства (правое полушарие). Она редко бывает успешной, если обращается только к одному или к другому.
- В бизнесе во время презентаций часто используют визуальные средства и цвет, воздействующие на правое полушарие, а не только доклады, обращенные к логике.
- Продавцы при общении с клиентом используют не только логические аргументы, но также визуальные средства и демонстрацию. Они знают, что невозможно добиться успеха только за счет стандартно составленного описания.
- В сфере связей с общественностью более успешным оказывается холистический (то есть целостный) подход, включающий в себя эмоции, аналогии и метафоры (правое полушарие), а не только логические построения и вопросы/ответы. Одной лишь логикой зачастую не убедить третьих лиц или группы потребителей, которые имеют другие взгляды; нужно обратиться к их эмоциям, чтобы они могли взглянуть на предоставляемые вами данные с вашей же позиции.

В бизнесе при принятии решения опытные руководители успешно соединяют интуицию и предчувствия, за которые отвечает правое полушарие мозга, с жесткой логикой и анализом — прерогативой левого полушария.

## ЕДИНЫЙ МОЗГ ПРОТИВ ОТДЕЛЬНОГО ПОЛУШАРИЯ

Идея о различных функциях правого и левого полушарий мозга, повторяюсь, не нова. Новостью же можно считать научное подтверждение этой концепции и основанные на ней методики, при помощи которых мы можем по своему желанию получать доступ к левому и правому полушариям. Психологи давно отмечали разницу

между конвергентным<sup>[10]</sup> мышлением левого полушария и дивергентным<sup>[11]</sup> — правого.

В традиционной китайской философии существуют два противоположных начала Ян<sup>[12]</sup> (левое полушарие) и Инь<sup>[13]</sup> (правое полушарие).

Зигмунд Фрейд проводил различие между первичными<sup>[14]</sup> (правое полушарие) и вторичными<sup>[15]</sup> (левое полушарие) процессами.

Карл-Густав Юнг различал внешнюю (Персона<sup>[16]</sup>) и внутреннюю (Тень<sup>[17]</sup>) стороны личности.

И наконец, совсем недавно Эдвард де Боно провел границу между вертикальным (левое полушарие) и латеральным (правое полушарие) мышлением.

## ВОЗМОЖНОСТЬ

Перед нами открывается возможность использовать все возможности своего мозга, а не только его левого полушария, и благодаря этому добиваться выдающихся результатов.

К сожалению, здесь мы сталкиваемся с проблемой: многие люди и компании на Западе склонны к ограниченному подходу, использующему лишь левое полушарие. Они заточили себя в удушающие рамки безжалостной логики, черно-белых документов, скучных служебных записок, бесцветного и бесстрастного профессионального жаргона.

Многие часы тратятся на изучение документов, оперирующих одной логикой. Ситуация усугубляется информационным

загрязнением. Еще больше времени требуется на анализ данных, составление таблиц и графиков. Огромное количество времени уходит на совещания, посвященные логическим дискуссиям и обсуждению текущих процессов. Все это происходит в атмосфере восхищения логикой, ее поощрения. Ум рассматривается не как способность использовать все возможности мозга, а лишь как умение манипулировать одной его частью — левым полушарием.

На начальных ступенях образования дети пользуются обоими полушариями своего мозга, объединяя числа и ритм, слова и картины, логику и музыку, обучение и игру, фигуры и цвет. При помощи этих методик они усваивают знания с невероятной скоростью. Они учатся ходить и говорить, читать и писать.

Что же происходит потом? По сложившейся традиции мы решаем, что в возрасте примерно семи лет ребенок уже достаточно взрослый, поэтому вместо цветных книжек с картинками, которые воздействуют на весь мозг, мы заставляем его читать черно-белые книги, вместо игр он должен сидеть неподвижно и слушать учителя. Мы выталкиваем дитя из мира фантазий на рациональную землю. Этим знаменуется переход в основном к логическому мышлению, что представляет собой огромную ошибку.

Правда, в эру персональных компьютеров эта ошибка, по всей видимости, начинает исправляться, причем совершенно неожиданно. Программы активно используют цвет, графику. Компьютерные игры заставляют работать весь мозг. Молодые люди требуют от своих компьютеров образов, движения, музыки. Это помогает предотвратить окончательное сползание в мир исключительно логического мышления.

Однако большинство компаний, их сотрудников, правил, процедур ориентированы исключительно на логическое мышление. Всем правит логика.

Почему же мы не используем все возможности данного нам мозга? Зачем вообще принимать на работу людей, если мы предполагаем использовать только часть их потенциальных возможностей?

Когда-то активы предприятия выражались в лошадиных силах. Потом им на смену пришел человеческий ресурс. Его, в свою очередь, сменило понятие «численность персонала». И это естественно,

поскольку отражает тенденцию нанимать на работу в первую очередь головы, а не руки. Однако в будущем мы будем оценивать компании по их мыслительным возможностям (рис. 7.2).

Рис. 7.2. Исторические тенденции измерения активов предприятия



Что лучше: компания из 50 человек, ограниченных рамками подхода постепенных улучшений, использующих исключительно левое полушарие мозга и озабоченных сохранением существующего положения вещей, или компания из 25 человек, использующих возможности всего мозга, творческих и вдохновенных, энергичных, стремящихся достичь невозможного и воодушевленных открывающимися перспективами?

Инстинктивно, используя как интуицию, так и логику, вы придете к выводу, что вторая компания имеет больший потенциал — даже при меньшем количестве сотрудников. И действительно, велика вероятность того, что первая компания, учитывая современные тенденции, прибегнет к сокращению численности персонала и попытается создать дух свободы, характерный для небольшой компании.

Главное — заботиться не о количестве персонала, а о его мыслительных возможностях. Если компания перейдет к использованию ресурсов всего мозга, ее возможности увеличатся не вдвое, а в 50 или даже в 100 раз.

**Что вы приобретете, задействовав возможности всего мозга?**

Заставляя работать оба полушария мозга, вы добавляете творчество, воображение и чувства к логике, анализу и фактам. Подумайте о том, какой силой обладают следующие сочетания:

---

**Логика + Творчество**  
**Анализ + Воображение**  
**Факты + Чувства**

---

Использовать эти элементы нужно не по отдельности, а совместно. Для того чтобы достичь качественного прорыва, компания или отдельный человек должны соединить творчество с логикой, образное мышление со структурным анализом, чувства и эмоции с бесстрастной оценкой фактов.

Задумайтесь также над тем, какими возможностями обладает ваш мозг для создания мотивации. Приведем простой пример: многие люди знают, что им нужно сбросить вес или соблюдать диету. Но удается это немногим. Основная причина заключается в том, что для них это лишь вопрос логики — им действительно необходимо похудеть. Однако это трудный и мучительный процесс, только логической мотивации для достижения успеха здесь явно недостаточно.

Самый эффективный способ — использовать эмоции и воображение правого полушария мозга для создания мотивации к достижению желаемого результата. Успех принесет сочетание кнута и пряника.

Роль сладкого пряника играет представление о том, как вы будете выглядеть и чувствовать себя, когда сбросите лишние килограммы, и как вас будут воспринимать окружающие. Представьте себе огромный живот. Или возьмите фотографию, на которой хорошо виден ваш живот. Или вообразите себе стройные бедра. Или неотвисающий подбородок. Подумайте о дополнительных преимуществах похудения, например о возможности носить определенную одежду. В своих фантазиях можно также представить своего сексуального партнера —

представьте, как все будет происходить, когда вы достигнете желаемой формы.

К сладкому прянику добавьте больно бьющий кнут. Выработайте в себе глубокое недовольство собственным видом, а также тем, как вас могут воспринимать окружающие — жирным бревном, не следящим за собой, опустившимся человеком. Представьте себя обнаженным — довольно жалкое зрелище.

Использование правого полушария для выработки как пряника, так и кнута, порождает более сильную мотивацию, чем исключительно логический подход, характерный для левого полушария мозга.

Это справедливо не только для желающих похудеть, но и для других сфер личной жизни и профессиональной деятельности. Мотивация усиливается в 50 или даже в 100 раз, когда в ее формировании участвует весь мозг. Тот, кто разжигает в себе страсть к чему-либо, имеет больше шансов добиться выдающихся результатов.

Если же побудительным мотивом к действию является только логика, у человека будет меньше сил для преодоления препятствий, которые обязательно встретятся на его пути.

Вряд ли вам удастся отыскать пример ситуации, когда добавление творчества, воображения и чувств к традиционной логике, анализу и фактам не приводило бы к значительному улучшению результатов (табл. 7.1).

**Табл. 7.1. Возможности, предоставляемые сочетанием полушарий головного мозга**

<b>Левое полушарие</b>		<b>Правое полушарие</b>
Логика		Воображение
Анализ		Страсть
Списки	<b>и</b>	Цвет Картины
Количество		Метафоры Аналогии
Линейность		Образные выражения Красочные описания



# ПРОЦЕСС УБЕЖДЕНИЯ, ЗАДЕЙСТВУЮЩИЙ ОБА ПОЛУШАРИЯ МОЗГА

Следующий случай иллюстрирует разницу между логическим мышлением и тем, которое задействует оба полушария головного мозга в процессе убеждения людей.

В конце 1980-х годов я был председателем Американской ассоциации производителей мыла и моющих средств. В то время широко обсуждались вопросы охраны окружающей среды, и будущее отрасли выглядело туманным. Мне представилась возможность побеседовать с группой депутатов-республиканцев из Палаты общин, а несколько недель спустя — с их оппонентами депутатами-демократами.

Теоретически выступление перед республиканцами представлялось мне более легким. По логике вещей, они должны были с большим сочувствием отнестись к потребностям нашей отрасли. Однако моя речь не имела успеха. Она была основана исключительно на логике, перегружена цифрами и фактами, иллюстрирующими, какую важную задачу решает отрасль, и объясняющими, какая огромная работа проделана для того, чтобы наша продукция стала безопасной для окружающей среды.

В речи упоминалось об огромной экономии энергоресурсов, о сокращении затрат на производство и упаковку. Но она была скучной, и некоторые парламентарии по ходу дела стали переговариваться между собой. Более того, я не смог продемонстрировать уникальность отрасли, производящей моющие средства, смысл существования которой напрямую связан с охраной окружающей среды. Отчасти в результате именно этих ошибок в ходе последующей дискуссии мы постоянно подвергались критике: все предпринимаемые нами меры объявлялись недостаточными.

К моменту моей встречи с депутатами-демократами я поставил перед собой цель воздействовать на оба полушария мозга своих слушателей, чтобы проиллюстрировать уникальность нашей отрасли и доказать необходимость ее существования. Моя речь начиналась так:

*«Все вы, сидящие предо мной, представляете собой превосходный пример того, чем занимаются производители моющих средств. За обедом вы сидели за столами с очень чистыми скатертями, и это заслуга нашей продукции — еще вчера все они были в пятнах. Надеюсь, вы мыли руки перед едой, и чистыми их сделала наша продукция. Вы мыли руки в туалетной комнате, чистоту которой обеспечили тоже наши продукты. Вы ели из чистых тарелок, вымытых выпускаемыми нами средствами, хотя всего несколько часов назад они были покрыты слоем бактерий.*

*Вы безо всяких колебаний касались губами чистой вилки, хотя еще вчера эта вилка побывала во рту члена парламента от Республиканской партии. Надеюсь, у вас с детства воспитали привычку носить чистое белье — оно выстирано тоже при помощи одного из наших продуктов. Леди и джентльмены, индустрия моющих средств уникальна. Наша цель состоит в том, чтобы поставлять товары, которые формируют чистую окружающую среду, причиняя ей минимальный вред при их производстве».*

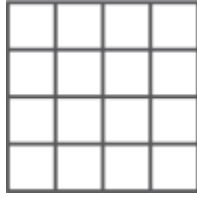
Мое вступление было обращено к обоим полушариям мозга парламентариев. После него слушатели благожелательно воспринимали те же факты и цифры, которые ранее не оказали никакого воздействия на аналогичную аудиторию во время предыдущей встречи.

## Тренировка широты мышления

Использовать оба полушария мозга вместо одного

Какое максимальное количество квадратов вы можете увидеть на рис. 7.3?

**Рис. 7.3. Сколько квадратов?**



Подумайте как следует. Предположим, вам пообещают по 1 долл. за каждый обнаруженный квадрат. Теперь у вас появилась возможность обеспечить свое будущее. Постарайтесь выйти за рамки привычного мышления.

### Первый вариант ответа

Возможно, вы насчитали 30 квадратов: шестнадцать маленьких, девять  $2 \times 2$ , четыре  $3 \times 3$  и один большой.

Но стоит ли удовлетворяться этим ответом? Вы полагаете, что именно таковы правила, ограничивающие ваше мышление? Вас же просили назвать максимальное число квадратов. Почему вы поддались преждевременной панике и поторопились с ответом? Вы заработали только 30 долл.

### Второй вариант ответа

Вспомните об обещании заплатить вам по 1 долл. за каждый квадрат. Умение видеть предполагает воображение и, значит, работу правого полушария мозга. В этой картинке вы можете увидеть все, что пожелаете.

До этого момента вы, вероятно, использовали только левое полушарие мозга. Вы энергично искали логичные решения, против которых никто не мог бы возразить.

Попробуйте постепенно включить правое полушарие мозга, все больше и больше обращаясь к воображению.

Вы сможете увидеть квадраты внутри уже выделенных вами — они образованы внутренними краями линий, ограничивающих квадраты.

Это похоже на выдвинутый из письменного стола ящик, образующий квадрат по размерам чуть меньше отверстия, в которое он входит. Это дает еще 30 квадратов.

Вы можете увидеть очень маленькие квадратики в каждой точке пересечения линий. Это еще 25 квадратов.

Можно также представить себе каждую линию как непрерывную цепочку маленьких квадратиков, сделайте эти квадратики достаточно маленькими — и вы миллионер.

Можно считать, что приведенная картинка — это одна из граней кубика Рубика, и тогда количество обнаруженных квадратов умножается на шесть.

Можно вообразить, что на картинке изображен бесконечный ряд кубиков Рубика, выстроившихся в одну линию.

Постепенно вы переключаетесь с логического мышления на творческое, все больше задействуете правое полушарие мозга. Это открывает новые возможности. Все они реальны — только требуют большего воображения. По мере прибавления творческих идей вы становитесь все богаче.

**Использовать оба полушария мозга вместо одного: некоторые советы**

Вам нет нужды торопиться с окончательным ответом. Никаких временных ограничений не существует. Вы можете потратить время на поиск альтернативных вариантов. Вас попросили назвать максимальное число квадратов. Вы уверены, что все возможности исчерпаны?

Не забудьте о том, что вам причитается по 1 долл. за каждый найденный квадрат.

## **ВОСЕМЬ СПОСОБОВ ЗАДЕЙСТВОВАТЬ ПРАВОЕ ПОЛУШАРИЕ МОЗГА**

Использовать правое полушарие мозга относительно легко. Эти методы лежат буквально на поверхности. Иногда нужно просто вспомнить о них. Тем не менее сформировавшиеся в западном

обществе привычки подталкивают нас только к логике, анализу и фактам.

Для того чтобы достичь качественного прорыва, надо сделать привычкой регулярное и систематическое включение в работу правого полушария мозга. Необходимо обучиться приемам, которые позволяют автоматически включать правое полушарие. Вы должны почувствовать разницу между работой всего мозга и работой одного левого полушария.

Попробуйте быстро ответить на следующие вопросы.

#### РАЗДЕЛ «А»

1. Назовите седьмую буква алфавита.
2. Сколько дней в ноябре?
3. Сосчитайте цифры от 26 до 0.

#### РАЗДЕЛ «Б»

1. Составьте инструкцию, как доехать от вашего дома до работы на машине.
2. Составьте инструкцию по завязыванию галстука или шнурка на ботинке.
3. Назовите все буквы алфавита в обратном порядке.

При решении задач из раздела «А» у вас работает исключительно левое полушарие мозга. Они требуют преимущественно механического мышления — мысленного повторения слов, букв или цифр. Даже отвечая на вопрос о количестве дней в ноябре большинство людей ограничивается тем, что вспоминает детский стишок<sup>[18]</sup>.

Задания раздела «Б» совсем другие. Они включают в работу правое полушарие и требуют, чтобы у вас в голове сформировалась определенная картина, а затем левое полушарие перевело эту картину в логичную инструкцию.

Вы без труда сосчитаете числа от 26 до 0 — отчасти это обусловлено механическим мышлением, а отчасти — логикой. Для этого достаточно задействовать одно левое полушарие. Однако большинство людей не могут назвать все буквы алфавита в обратном порядке, потому что алфавит был заучен механически и в нем нет никакой логики. Здесь нужен другой подход.

Есть несколько простых приемов, позволяющих включить в работу не только левое, но и правое полушарие мозга:

1. Используйте цвет.
2. Используйте картинки.
3. Используйте метафоры и аналогии.
4. Используйте эмоции.
5. Используйте интуицию.
6. Используйте не только факты, но и связный рассказ.
7. Используйте не только профессиональную лексику, но и образные выражения.
8. Используйте карты памяти вместо списков и заметок.

### Используйте цвет

Этот способ прост, но эффективен. Когда вы в следующий раз будете что-то записывать, возьмите цветные ручки или бумагу разных цветов, в том числе очень яркую. Применяйте разные цвета для заголовков, выделенных слов, резюме и ключевых фраз. Вы почувствуете, как у вас поднимется настроение от работы. Она станет более приятной, интересной, запоминающейся и веселой.

Так вы включаете в работу правое полушарие мозга. Теперь вам в голову приходят несколько другие мысли. Вы ощущаете, что больше не скованы никакими рамками. Вы чувствуете, что ваше мышление становится нешаблонным.

Через две или три недели попробуйте вернуться к черно-белым записям. Они покажутся вам скучными, утомительными, рутинными и ограниченными.

Цвет присутствует почти во всех коммуникациях в сфере бизнеса — современные технологии это позволяют. Презентации включают в себя цветные слайды. Фотокопии могут быть цветными. Персональные компьютеры обеспечивают цветную графику. Газеты и телевидение уже давно перешли на цвет. Представьте себе обратную ситуацию. Вернитесь к черно-белым газетам, кинофильмам, телевидению, к черно-белым слайдам на презентациях, монохромным мониторам. У вас возникнет ощущение, что вы попали в темный подвал. Это происходит из-за деактивации правого полушария мозга. Вам придется тратить огромное количество энергии, чтобы использовать его, столкнувшись с океаном бесцветной коммуникации.

Если это так очевидно, зачем сохранять привычку пользоваться при письме одним цветом, которая уходит корнями в эпоху гусиных перьев? Помните о том, что один цвет — это монотонно, то есть скучно и утомительно.

## Используйте картинки

Картинки не менее эффективны, чем цвет. Одна картинка заменяет тысячи слов. Не ограничивайте себя миром, состоящим из колонок цифр или множества страниц с перечислением разных фактов. Телевидение одержало победу над радио. Персональные компьютеры обладают мощными графическими возможностями и способны оживить любую информацию. Презентация, в которой на слайдах присутствует только текст, по эффективности никогда не сравнится с той, в которой используются качественные визуальные средства. Действенность картинок обусловлена тем, что они обращаются к правому полушарию мозга.

Поэтому в процессах обучения, письма, коммуникации или планирования необходимо использовать картинки, которые помогают включить в работу правое полушарие. Они не обязательно должны быть визуально выверенными. Картинки могут быть очень простыми, приблизительными; сводиться просто к символам. Однако вопрос «Как

это можно проиллюстрировать?» включает правое полушарие мозга. Сочетание же цвета и картинок действует еще эффективнее.

## Используйте метафоры и аналогии

Пытаясь передать ту или иную мысль, вы не должны бояться использовать метафоры и аналогии, поясняя свою точку зрения. Это гораздо эффективнее, чем просто сухое изложение фактов или намерений. Метафоры и аналогии стимулируют правое полушарие — как ваше, так и окружающих. Они вызывают эмоции и чувство сопричастности, помогают нарисовать картину гораздо лучше, чем бесстрастные подробные описания. Например, при столкновении с проблемой дублирования обязанностей типичная реакция представляет собой исследование и анализ проблемы. Другой подход, в котором участвует правое полушарие мозга, выглядел бы следующим образом. В выступлении вы прибегаете к пословице «У семи няnek дитя без глазу», а затем предлагаете четко разграничить зоны ответственности.

Сравнивая цель или проблему с чем-то далеким от обсуждаемой области, метафоры и аналогии снимают ограничения, свойственные стандартным ситуациям и стандартному мышлению. Когда вы произносите такие фразы, как «Попробуем стать такими же, как Microsoft» или «Догоним и перегоним по популярности Coca-Cola», это раздвигает привычные рамки и устраняет препятствия на пути творческого мышления.

## Используйте эмоции

В эмоциях нет ничего предвсудительного. Они существуют, и при этом могут воздействовать гораздо сильнее логических построений. Сочетание эмоций и логики способно смести все препятствия на своем пути. Телевизионная реклама становится гораздо эффективнее, когда обращается не только к логике, но и к эмоциям. Сухое изложение информации о товаре вряд ли убедит кого-то в необходимости сделать покупку. Если же эти факты приобретают эмоциональную окраску, покупка практически гарантирована. Так, например, в одном из рекламных роликов, посвященных автомобильным шинам, особенно



подчеркивается их роль в обеспечении безопасности. В рекламе использовано изображение огромной шины, в которой сидит ребенок, — это и есть сочетание логики и эмоций.

Доклады и презентации звучат гораздо убедительнее, если апеллируют к чувствам аудитории, а не только к логике.

Это относится не только к выступлениям, рекламе, но и к другим формам коммуникации. Активное использование эмоций — задействование правого полушария мозга наряду с левым — позволяет добиться более высоких результатов. Это должно войти в систему: используйте собственные эмоции, чтобы обращаться к эмоциям других людей.

## Используйте интуицию

Мы слишком часто интересуемся фактами и не спрашиваем о предчувствиях. Факты — это чистая логика. Напротив, интуиция связана с правым, творческим, полушарием мозга. Сочетание логики и интуиции обладает огромной силой.

По всей видимости, самые главные решения своей жизни человек принимает при участии обоих полушарий мозга, а не только левого. Можно назвать три таких момента: выбор супруга/супруги, профессии и места жительства. Возможно, эти решения приходится принимать по несколько раз в жизни. Однако обычно ни одно из них не принимается только на основе логики, анализа и фактов.

Вопрос создания семьи — это не бесстрастное решение, в основе которого лежат непреложные факты и логика. Выбор профессии в значительной степени опирается на ощущения, немногочисленные сигналы, а также на впечатления и склонности, но не на рациональный анализ. Дом, в котором вы живете, тоже выбирается на основе ощущений, а не сухих фактов — нередко вы поступаете нелогично, переплачивая за то, чтобы жить в понравившемся вам месте.

Для достижения качественного прорыва вы должны быть готовы задействовать не только логику, но и интуицию — как в личной жизни, так и в бизнесе. Используйте возможности всего своего мозга, а не только одной его половины.

## Используйте не только факты, но и связный рассказ

«Факты говорят сами за себя». Это неправда. Такие заявления часто делают люди, которым не удается до конца убедить собеседника.

Если бы факты действительно говорили сами за себя, то прекратились бы все споры. Все пришли бы к одним и тем же очевидным выводам. Сам факт, что вы используете выражение «факты говорят сами за себя», свидетельствует об обратном: вы не смогли до конца убедить аудиторию, работа сделана лишь наполовину. Вы должны быть готовы использовать различные истории и анекдоты, позволяющие оценить представленные факты — оживить их, чтобы они приобрели для слушателя смысл. Так, например, одна история или один анекдот могут оказаться эффективнее, чем целый перечень фактов — и запоминаются они лучше.

Предположим, вы пытаетесь убедить аудиторию в том, как отреагирует потребитель на ваш товар. Вы можете представить многочисленные таблицы с результатами исследования рынка. Однако существует множество способов интерпретации полученных данных, особенно если вопрос сформулирован не очень точно. Включите в свое выступление рассказ о собственных беседах с потребителями. Точно передайте слова и эмоции людей. Это оживит сухие цифры и факты.

## Используйте не только профессиональную

## лексику, но и образные выражения

Большая часть профессионального сленга связана с левым полушарием мозга. Это нечто вроде набора формул. Обращаясь к профессиональному сленгу, мы подразумеваем, что все понимают, о чем идет речь. Еще хуже, если в разговоре мы прибегаем к аббревиатурам. Такая тенденция по своей природе предполагает ограничения. Профессиональный сленг и аббревиатуры могут присутствовать в нашей речи, но они должны знать свое место. Если вы хотите передать всю глубину смысла, не бойтесь использовать образные выражения. Возможно, с точки зрения стилистики они окажутся не совсем идеальными, но зато точно передадут смысл того, что вы хотите донести до слушателей. Образные выражения «задевают нужную струну» в правом полушарии мозга собеседника. В этой главе вы уже встречались с подобными выражениями, например «факты говорят сами за себя».

Образные выражения похожи на картинки. Они включают в работу правое полушарие мозга, на что не способен профессиональный сленг.

## Используйте карты памяти вместо списков и заметок

Карты памяти будут рассмотрены в [главе 9](#). Это системный способ включения правого полушария мозга. В этих картах сочетаются такие технические элементы, как картинки, ключевые слова и цвет. Они стимулируют творчество и воображение, поощряют вас при принятии решений прислушиваться к интуиции.

## МУЖЧИНА И ЖЕНЩИНА — ЛЕВОЕ И ПРАВОЕ ПОЛУШАРИЕ МОЗГА?

Левое и правое полушария мозга соединены толстым пучком нервных волокон, который называют мозолистым телом. Интересно, что у женщин мозолистое тело значительно толще, чем у мужчин. Это научно доказанный факт.

Однако ученые не доказали, что чем толще мозолистое тело, соединяющее правое и левое полушария, тем быстрее осуществляется связь между ними. Или чем тоньше это соединение, тем труднее связь. Если это предположение все же соответствует действительности, то оно может объяснить некоторые различия в поведении мужчин и женщин.

В древности мужчины часто покидали дом и надолго уходили, чтобы добыть пищу или принять участие в войне. Им требовалось отделить логические функции от эмоций, сопровождавших разлуку с семьей. Со временем с этой задачей мужчине помогло справиться более тонкое мозолистое тело.

И наоборот — более толстое мозолистое тело в мозгу женщины помогает объяснить ее склонность к интуиции, за которую отвечает правое полушарие мозга, способность быстро переключаться с логики на эмоции и обратно, а также склонность в разговоре отвлекаться на частности по мере того, как правое полушарие увлекается новыми идеями.

Тем не менее мозолистое тело у любого человека обладает достаточной толщиной, чтобы он мог по собственному желанию использовать оба полушария мозга. Сделайте это, если хотите добиться качественного скачка!

# Глава 8

## Раскрепощающие установки

В голове любого руководителя существует набор предубеждений, допущений и предпосылок.

*Гэри Хамел*

Все мыслительные стратегии, направленные на достижение качественного прорыва, потерпят поражение, столкнувшись со стойкими ограничивающими установками. Ограничивающие установки способны ослабить и нейтрализовать любые действия, направленные на поощрение поведения, способствующего качественному прорыву. Они могут превратиться в скалу, о которую разбиваются все усилия.

Ограничивающие установки формируют рамки подхода постепенных улучшений. Не изменив установок, невозможно преодолеть эти рамки.

Как и в случае с мыслительными стратегиями, здесь важны обе части уравнения. Качественный прорыв возможен лишь при глубокой неудовлетворенности ограничивающими установками (кнут) и привлекательности выгод от раскрепощающих установок (пряник).

Недостаточно просто воспринять новый взгляд на будущее. Для достижения качественного скачка необходимо избавиться от ограничивающих установок, которые у вас присутствуют.

На это указывали Г. Хамел и К.К. Прахалад в своей книге «Конкурируя за будущее»<sup>[19]</sup>:

*«Несмотря на то что обучающие организации входят в моду, их создание — всего лишь половина дела. Не менее важно создать организации, которые избавляют от знаний. Почему дети обучаются всему новому гораздо быстрее взрослых? Отчасти потому, что их нужно меньше переучивать. Преподаватели музыки и спортивные тренеры уделяют внимание раннему освоению правильных приемов: они знают, что учиться легче, чем переучиваться».*

Для формирования будущего компания должна отказаться по крайней мере от части прошлого. Нам всем знакомо понятие «кривая обучения». А как насчет «кривой избавления от знаний», то есть скорости, с которой компания способна отказаться от привычек, препятствующих будущему успеху? Чем более успешной компания была в прошлом, тем более плоской будет ее «кривая забывания».

О том же говорит Том Питерс в своей работе *The Circle of Innovation* («Цикл инноваций»):

*«Обучение организаций — это одна из самых горячих тем для обсуждения среди руководителей 1990-х годов. Но я хочу заявить, что забывание гораздо важнее обучения. В настоящее время забывание становится основным направлением деятельности».*

---

**Столкнувшись с выбором — изменить свою точку зрения или доказать, что в этом нет необходимости — почти все люди начинают искать доказательства (Джон Кеннет Гэлбрейт).**

---

## ЧТО ТАКОЕ УСТАНОВКИ?

Установка — это фиксированный взгляд на вещи. У всех людей есть установки, как полезные, так и ограничивающие. Люди и компании имеют установки, зачастую даже не осознавая этого.

Установки — это образ мышления. Заставьте свой мозг смотреть на вещи определенным образом, и он тут же заметит, выявит и представит целую серию доказательств и причин правильности этого восприятия.

Успех в большей степени зависит от наших установок, а не от остроты ума. Это справедливо как для отдельных людей, так и для компаний.

Тем не менее мы очень часто «надеваем шоры» на свой разум. Согласитесь с установкой «Сегодня будет плохой день» — и ваш мозг найдет множество примеров и причин, поддерживающих эту точку зрения, и закрепит ваше мрачное настроение. Если же вы предложите своему мозгу подумать над вопросом «Как мы можем сделать этот день удачным?» — он предложит потрясающие идеи для достижения

этой цели. Согласитесь с установкой «Меня недооценивают» — и вы обнаружите признаки критики там, где ее никогда не было. Примите установку «В центральном офисе не ведают, что творят» — и вам на ум тут же придет множество примеров, подтверждающих эту точку зрения, да так много, что в будущем любая идея, предложенная штаб-квартирой, будет вами сходу отмечаться.

Некоторые установки основываются на отрывочных данных, и впоследствии ваш мозг будет фильтровать информацию, которая согласуется с ними. Сила установок может быть различной — от общего мнения до твердого убеждения и даже предрассудка.

Ограничивающие установки обладают двумя главными отличительными особенностями.

- Очень легко принять ограничивающие установки, не осознавая этого.
- После того как вы приняли ограничивающую установку, ваш мозг искусно отбирает только те данные, которые согласуются с ней.

Именно поэтому даже очень умные люди и эффективные компании могут быть чрезвычайно ограниченными, и их часто описывают при помощи следующих выражений:

- они закоснели;
- они зашорены;
- они просто не способны это увидеть;
- они прячут голову в песок;
- это для них мертвая зона;
- в этом вопросе они проявляют узколюбость;
- их предрассудки непоколебимы;
- они не желают этого слышать;
- они не способны увидеть мир вокруг себя.

## Тренировка широты мышления

Автомобильная авария

Отец с сыном ехали в автомобиле с огромной скоростью и столкнулись лоб в лоб с тяжелым грузовиком. Представьте себе картину: искореженная гряда металла и двое раненых внутри. На место происшествия прибыли две пожарные машины и скорая помощь. Мальчика, который был тяжело ранен, решили вытаскивать первым. Его перенесли в карету скорой помощи, и та, включив сирену, помчалась в ближайшую больницу. Дорога заняла 20 минут. В больнице раненого переложили на каталку и быстро доставили в отделение реанимации. У дежурного врача вырвалось: «О Боже, это мой сын!» Объясните, возможно ли это.

## Почему хозяева похожи на своих домашних питомцев?

Вы замечали, что со временем владельцы домашних животных становятся похожими на своих питомцев? Почему это происходит? Потому что хозяева неосознанно перенимают манеры животных? Или наоборот — животные перенимают манеры хозяев?

Замечали ли вы это явление раньше? Если нет, попробуйте одну или две недели понаблюдать за владельцами домашних животных. Гарантирую, что очень скоро вы начнете замечать сходство между хозяевами и их питомцами.

Почему такое происходит? Вы приняли некую установку, и ваш мозг сосредоточивается на данных, которые подтверждают ее. Возможно, до сих пор вы не очень внимательно присматривались к домашним животным и их владельцам. Однако теперь вы не только начнете замечать те или иные их черты, но и находить среди них общие.

Наш изоощренный мозг всегда найдет общие черты. И действительно, для доказательства любого утверждения иногда достаточно всего трех фактов — и вы без труда обнаружите три общие черты у владельца домашнего животного и его питомца.



## Ответ к задаче «Автомобильная авария»

Некоторые люди приходят к выводу, что речь идет об отчине и пасынке. Иногда высказывается предположение, что отец мальчика сумел быстро выбраться из разбитой машины, пересел в вертолет и раньше сына оказался в больнице. Иногда в слова «мой сын» вкладывается церковный смысл — то есть врач был одновременно и священником. И только сильная ограничивающая установка может помешать вам найти правильный ответ: врачом была мать мальчика.

Вам должно быть стыдно, особенно в нынешнюю эпоху эмансипации! Вы убедили себя, что врач — мужчина, и это помешало найти такое простое решение задачи.

## ЧЕМУ МЫ МОЖЕМ НАУЧИТЬСЯ?

Эти два упражнения иллюстрируют две главные отличительные особенности ограничивающих установок.

Во-первых, приобрести ограничивающие установки очень легко. В задаче с автомобильной аварией установка остается невысказанной, и вы даже не осознаете этого препятствия. Если вас спросить: «Все ли врачи мужчины?» или «Обязательно ли врач должен быть мужчиной?» — вы, скорее всего, дадите отрицательный ответ. Ваше ограничение является не явным, а скрытым. Разумеется, после знакомства с этой задачей вы уже вряд ли попадетесь в подобную ловушку.

Но если у вас обнаружилась ограничивающая установка в таком простом вопросе, представьте, сколько их накопилось в профессиональной сфере. Только подумайте, сколько людей с ограничивающими установками работают в вашей компании, даже не сознавая этого. Это могут быть скрытые допущения о позиции того или иного подразделения, и ваш мозг настраивается на любые данные, поддерживающие и укрепляющие эти допущения — порой неточные и непродуктивные. Это могут быть и невысказанные установки, касающиеся отдельных людей — возможно, клиентов — и даже скрытые ограничивающие установки об эффективности женщин-руководителей или, наоборот, руководителей-мужчин.

Во-вторых, очень легко найти информацию, подтверждающую ограничивающие установки, и сосредоточиться только на ней, не замечая данных, которые подкрепляют противоположную точку зрения. В примере с владельцами домашних животных люди обращают внимание только на две или три черты, которые согласуются с их установкой, и таким образом «подтверждают» ее, игнорируя тысячи признаков, противоречащих выдвинутому предположению. Сколько раз вы и ваша компания вели себя точно так же?

Сегодня, когда поток информации значительно увеличился, становится все труднее избегать этой ловушки. Например, в крупной транснациональной корпорации, имеющей отделения в более чем 100 странах, всегда можно отыскать данные из двух или трех стран, подтверждающие любую установку.

Третья особенность заключается в том, что очень легко приобрести ограничивающую установку и отстаивать ее до самого конца. Механизм этого процесса следующий.

## Упражнение со словом «долото»

Сосредоточьтесь на слове «долото» (рис. 8.1).

**Рис. 8.1. Слово «долото»**

ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО  
ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО  
ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО  
ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО  
ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО  
ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО ДОЛОТО

Теперь громко произнесите слово «долото» 12 раз. Произнося его, загибайте пальцы, считая количество раз.

Повторите это слово еще громче шесть раз, тоже загибая пальцы.

Затем повторите «долото» три раза, стараясь, чтобы ваш голос звучал еще громче.

А теперь ответьте на вопрос: «Что пьют коровы?»

## Обсуждение

Что пьют коровы? Коровы не пьют молоко — они пьют воду. При выполнении этого упражнения часто наблюдаются три явления. Во-первых, люди действуют в условиях весьма ограничивающей установки. Они убеждают себя в следующем: «Меня хотят обмануть и заставить произнести слово “долото”. Не позволю себе свалить дурака и ответить «долото». Когда речь заходит о коровах, в мозгу возникает ассоциация с молоком, и он воспринимает это как ответ — в рамках установки «говорить что угодно, только не “долото”».

Второе явление наблюдается в группах. Вы слышите, что остальные отвечают «молоко», и не ставите под сомнение свой ответ. «Остальные думают именно так, значит, этот ответ правильный». Даже если повторить вопрос, вы не отказываетесь от ответа «молоко», поскольку так думают все.

И наконец, попадают люди, которые решили упорно придерживаться ответа «молоко». Они займут оборонительную позицию и будут настаивать на своей правоте, утверждая, что где-то должна найтись корова, которая пьет молоко. Таких коров не бывает, если, конечно, не считать телят, которые сосут молоко матери. Некоторые люди и компании постараются доказать свою правоту даже в тех случаях, когда их ошибка очевидна. Этим они попытаются подтвердить свою установку, которая не имеет никакого значения и была приобретена за доли секунды. Они делают это из гордости. Установка, предназначенная для защиты чьей-то гордости, имеет ярко выраженный ограничивающий характер.

## ВЫБИРАЙТЕ РАСКРЕПОЩАЮЩИЕ, А НЕ ОГРАНИЧИВАЮЩИЕ УСТАНОВКИ

В начале 1980-х годов я стал CEO греческого подразделения компании P&G, которое относилось к ближневосточному департаменту и отличалось от остальных западноевропейских департаментов. Мы должны были запустить на местный рынок марку гигиенических прокладок Always одновременно с западноевропейскими странами.

Тестирование продукта проводилось на юге Франции. Западная Европа решила на этой стадии не торопиться. Впоследствии, примерно через пять лет, западноевропейские подразделения вернулись к этому вопросу и добились потрясающих успехов.

Греческое же подразделение компании столкнулось с дилеммой: отложить запуск марки, как это сделала Западная Европа, или двигаться вперед самостоятельно.

Было бы легко принять ограничивающую установку и вслед за другими подразделениями компании объявить о своей неготовности. Можно было найти много доводов, которые способствовали бы принятию ограничивающей установки. Однако ситуация, сложившаяся на рынке Греции, вынуждала нас принять раскрепощающую установку.

Подразделение традиционно опиралось на продажу моющих средств. Однако перспективы этого бизнеса были неважными: существовал жесткий контроль за ценами со стороны правительства, имелись ограничительные процедуры, касающиеся новых товаров. Единственный выход для греческого подразделения состоял в диверсификации своей деятельности. Мы просто обязаны были принять позитивную установку относительно работоспособности таких проектов, как Always, поскольку обеспечить прибыльность подразделения на одних только моющих средствах было невозможно.

Установки, предполагающие неудачу проекта, были вполне обоснованными. На это имелось множество причин.

- Эта категория товара не могла рекламироваться на греческом телевидении из-за консервативных взглядов населения.

- Цена на прокладки Always не могла быть существенно выше, чем на конкурирующие местные марки, в первую очередь из-за низких доходов населения.
- Греческие женщины с трудом отказываются от традиционных торговых марок — они скорее будут придерживаться старых привычек, чем попробуют что-то новое.
- Новая упаковка Always не понравится греческим женщинам, и они не будут покупать товар.
- Греческое подразделение компании не может в одиночку представить на рынок эту торговую марку без поддержки со стороны других европейских стран.

Приняв такие ограничивающие установки, мы могли бы привести огромное количество данных в их поддержку и отложить реализацию проекта.

Вместо этого каждая ограничивающая установка была заменена на раскрепощающую, в результате чего мы выработали энергичный план действий.

- Если бы нам удалось решить проблему запрета рекламы гигиенических прокладок на телевидении, то информация о преимуществах Always оказала бы огромное влияние на греческого потребителя. Рабочая группа по продвижению товара должна была убедить руководство греческого телевидения разрешить рекламу: сначала после девяти часов вечера, с демонстрацией превосходных впитывающих свойств прокладки без показа самого изделия. Следующий шаг — добиваться отмены и этих ограничений.
- Если бы нам удалось сделать приемлемой более высокую цену товара по сравнению с местными марками, то проект стал бы прибыльным. Рабочая группа должна была заняться решением этой проблемы. Дело в том, что гигиенические прокладки используются не так часто — всего одну неделю в месяц. В этой ситуации разница в цене между Always и конкурирующими марками равнялась бы стоимости одной чашки кофе. В то же время лучшая впитывающая способность и

защита прокладок Always делали дополнительные затраты вполне приемлемыми.

- Если бы нам удалось убедить греческих женщин познакомиться с превосходным качеством Always, они были бы готовы отказаться от привычных марок. Рабочая группа нашла эффективный способ испытаний — поквартирный обход с бесплатной раздачей товара каждой женщине.
- Если бы нам удалось заставить потребителей по-другому взглянуть на упаковку, они оценили бы достоинства нового товара. Рабочая группа придумала новое название для упаковки — Alveonet, — подчеркивающее ощущение сухости, которое должен испытывать потребитель.
- Если бы нам удалось привлечь персонал и специалистов из других стран в помощь греческому отделению компании, то решение остальных стран отложить проект не имело бы решающего значения. Рабочая группа пришла к выводу, что деловые поездки в Грецию могли бы заинтересовать группы специалистов или отдельных экспертов.

В итоге принятие раскрепощающих установок вместо ограничивающих помогло реализации проекта. Марка Always была выпущена на греческий рынок, и успех ее был огромен — больше, чем в любой другой европейской стране.

## УДВОЕНИЕ ПРИБЫЛИ — ПОЧЕМУ ЭТО НЕВОЗМОЖНО

Очень легко, приняв ограничивающие установки, найти данные, которые подтверждают и оправдывают их. Особенно справедливо это для тех случаев, когда нужно добиться ранее невиданных результатов. Принять установку о возможности таких действий — значит признать неудовлетворительность своих действий в прошлом. Поэтому большинство компаний предпочитают утверждать, что «это невозможно», и приводят доводы, подтверждающие свою позицию. В результате они получают самореализующееся пророчество.

Рассмотрим компанию, которая достаточно динамично развивается и имеет прирост прибыли 5–10% в год. Эта компания столкнулась с необходимостью резко увеличить прибыль — скажем, удвоить ее в течение двух лет.

Самая распространенная реакция — такого результата достичь невозможно, поскольку в противном случае это уже было бы сделано. И компания приведет причины, по которым сделать это нереально.

- Мы не можем снизить затраты на производство товара, потому что от этого пострадает его качество и, как следствие, упадут продажи. Эта установка будет обоснована примерами из прошлого опыта, когда подобные попытки заканчивались неудачей.
- Мы не можем повысить цены, потому что это тоже приведет к снижению продаж, объемов выпуска и прибыли. Примеры таких случаев станут обоснованием этой установки.
- Мы не можем снизить затраты на маркетинг, потому что это приведет к снижению продаж и прибыли. Доказательством этой позиции тоже станут примеры из прошлого.
- С другой стороны, если мы увеличим затраты на маркетинг, это приведет к росту издержек, но не обязательно вызовет быстрый рост продаж, поскольку рынок находится в состоянии стагнации. Прибыль и в этом случае уменьшится. Примеры из прошлого и из других отраслей бизнеса подтверждают неэффективность такого подхода.
- Мы не можем снизить затраты на содержание персонала, потому что это означает сокращение его численности, сокращение взаимодействия с клиентами, сокращение продаж и прибыли. Примеры, когда такой подход заканчивался неудачей, тоже не заставят себя ждать.
- Мы не можем снизить накладные расходы, потому что это уменьшит количество реализуемых проектов и поставит под угрозу те аспекты деятельности, которые служат основой нашего успеха. В доказательство будет представлен длинный

перечень важных мероприятий, которые не будут реализованы при сокращении накладных расходов.

Все эти установки ведут к одному выводу: в течение двух лет удвоить прибыль невозможно.

Очень важно осознать, что здесь нет никакого лукавства. Никто не лжет. Никого нельзя упрекнуть в намеренном обструкционизме или трусости. Никто не преувеличивает трудности и не искажает историю. Просто принятие ограничивающих установок заставляет мозг сосредоточиться на поиске аргументов, фактов и примеров в поддержку этих установок. В результате он честно и искренне пропускает данные, которые противоречат принятой установке, он просто не ищет их. К этому примеру мы вернемся чуть позже.

**Тренировка широты мышления. Который час?**

Хорошо ли вы чувствуете время? Можете ли определить, который час, не глядя на часы? Произнесите свое предположение вслух. Теперь проверьте себя.

Возможно, вы указали время довольно точно.

Теперь, снова не глядя на часы, скажите, как выглядит на циферблате цифра шесть? Это может быть римская или арабская цифра, черта, точка или двойная черта. Не смотрите на часы и произнесите ответ вслух.

Это задание не должно стать очень трудным — ведь вы только что смотрели на часы. Проверьте себя.

Удивительно, как много людей дают неправильный ответ. Человек смотрел на часы десятки тысяч раз, но не знает, как обозначена на них цифра шесть.

Можно возразить, что мы смотрим на часы для того, чтобы узнать время, а не для того, чтобы выяснить, как выглядит цифра шесть.

Совершенно верно. Все зависит от установки. Если вы смотрите на часы, имея обычную установку, то не замечаете цифры шесть. Если же вы хотите рассмотреть внешний вид часов, циферблат и цифры, то, конечно, обратите внимание на то, как выглядит шестерка.

## **СОСРЕДОТОЧЬТЕСЬ НА НАБЛЮДЕНИИ**



Из вышеприведенного упражнения можно сделать важный вывод: нас окружает такое количество информации, данных и сигналов, что мозг избирательно подходит к их обработке — определяет, что он должен или не должен замечать. Сколько раз мы видели, но не замечали — вероятно, потому, что это не имело отношения к предмету наших размышлений. Сколько раз мы слушали, но не слышали — потому что мы не можем слышать все, что доносится до наших ушей.

Представьте, какое количество предметов видят ваши глаза каждый день и какое количество звуков ежеминутно достигает ваших ушей. Подумайте, сколько сигналов от других людей вы ежедневно воспринимаете, какому количеству событий становитесь свидетелем дома, на работе, на улице. Ваш мозг обязан выбирать те из них, на которые следует обратить внимание, а которые игнорировать, в противном случае его ждет перегрузка. Мы по необходимости не обращаем внимания на большинство окружающих нас явлений и сигналов. Как говорится, в одно ухо влетает, в другое вылетает.

Помимо того что мозг должен избирательно подходить к поступающей информации, он хранит огромное количество данных, представляя собой гигантский банк памяти. Все услышанное или увиденное может вызвать определенные воспоминания и ассоциации. Мы часто произносим такие фразы, как «это мне напоминает...» или «мне на память приходит...», и действительно, большая часть наших мыслей извлекается из нашей памяти.

Что именно выберет мозг из огромного потока информации, определяется нашей установкой, то есть тем, каким образом мы настроим свой мозг. Поэтому установка «это невозможно» заставляет его отбирать из поступающей информации и из памяти все факты, доводы и примеры, поддерживающие эту установку. Установка «это возможно» направляет мозг на отбор той информации, которая может иметь отношение к достижению поставленной цели. Если вы хотите добиться выдающихся результатов, вторая установка более эффективна.

Это основа для позитивного мышления и постановки конкретных целей. Если вы приверженец определенной цели, то ваш мозг ищет и

обнаруживает все, что помогает достичь ее. Поэтому у целеустремленных людей обстоятельства «сами собой» складываются благоприятно. И это никакое не чудо. Просто они настроились на то, чтобы находить возможности, которые помогут решить поставленную задачу.

Представьте себе, что у вас собственное дело, и вы принимаете решение, каким образом лучше рекламировать свой товар. До настоящего времени вы не обращались к наружной рекламе, а просто размещали рекламные объявления в газетах и журналах. Но теперь задумались об эффективности наружной рекламы и, в частности, о том, какие придорожные щиты и плакаты могут быть наиболее полезными. Внезапно вы начинаете замечать плакаты, которые встречаются вам по дороге на работу. Вы постоянно видите их из автомобиля, из окна поезда и во время пеших прогулок. Вы прошли этим маршрутом сотни раз, но не замечали их, пока не заинтересовались именно проблемой наружной рекламы.

---

**Я верю, когда вижу  
или  
Я вижу, когда верю?**

---

Все это означает, что ваш мозг занят поисками определенных сведений или возможностей. Ваши установки — это способы настроить мозг на поиск. Мозг не в состоянии воспринять и обработать все приходящие сигналы и вынужден проявлять избирательность. Именно вы определяете, на что ему следует обратить внимание.

Ограничивающие установки — это неверный выбор, так же как негативные мысли. Они заставляют мозг сосредоточиться на отборе данных и воспоминаниях, которые укрепляют эти ограничения.

Раскрепощающие установки настраивают мозг на поиск информации и воспоминаний, которые помогут вам добиться выдающихся результатов.

Рассмотрим некоторые типичные для бизнеса установки, возникающие во взаимоотношениях между подразделениями

компаний, которые работают непосредственно на местах, и отдаленными центральными офисами.

Работники на местах часто чувствуют, что поступающие к ним указания и инструкции не имеют смысла на местном рынке. Они выглядят неприменимыми на практике и не связанными с реальной ситуацией. В то же время некоторые действия местных подразделений с точки зрения штаб-квартиры выглядят странными. Иногда руководству кажется, что на местах повторяют одну и ту же ошибку и игнорируют опыт, который тяжело достался в других местах. Или на местах предпринимают шаги, которые им кажутся правильными, но имеют негативные последствия в других регионах.

Со временем могут сформироваться два вида установок.

- Отделения на местах: в центральном офисе не знают состояние дел на местах.
- Штаб-квартира: на местах не видят общей картины.

Как только обе стороны принимают такие установки, они находят все больше и больше примеров, подкрепляющих эту точку зрения. Сотрудники, работающие на местах, находят все больше примеров того, что центральный офис утратил связь с реальностью и не представляет, что происходит на рынке. Тем временем в штаб-квартире находят все больше доказательств того, что на местах выбирают не самый оптимальный вариант действий, потому что не видят общей картины.

По мере укрепления этих установок двум частям компании становится все труднее работать друг с другом: любое предложение, исходящее из центрального офиса, отвергается в регионе; любое предложение оттуда встречается в штыки штаб-квартирой.

Альтернативой может стать раскрепощающая установка для обеих частей компании — постараться увидеть одновременно и деревья, и лес, причем сделать это сообща.

## **ПРЕДЕЛЬНО ОГРАНИЧИВАЮЩАЯ УСТАНОВКА: «ЭТО НЕВОЗМОЖНО»**

Возможно, это наиболее вредная ограничивающая установка. Она сосредоточивает энергию людей и компаний на объяснении, почему данная идея неработоспособна, поставленные задачи невыполнимы, а также на поиске всевозможных препятствий и проблем. При помощи логики и убеждения все эти факты выстраиваются в теорию, которая подтверждает невозможность достижения той или иной цели.

Всем нам знакомы подобные установки. Вот несколько примеров.

- «Мы уже пытались делать это раньше, и ничего не вышло». В результате повторные попытки не предпринимаются — даже если обстоятельства изменились или необходимые шаги отличаются от тех, что были предприняты в прошлом. Более того, большинство полезных мер не приносят результата с первой попытки, их внедрение требует настойчивости и гибкости, которые, возможно, не были проявлены ранее.
- «Мы не сомневаемся в правильности своего решения». Поэтому любой другой вариант считается неприемлемым, не говоря уже о том, чтобы казаться лучшим. В результате отвергается любой новый подход, даже если он сулит лучшие результаты.
- «Факты говорят, что ничего не выйдет». В этом случае прежние попытки тоже не отличались достаточной настойчивостью. Эти факты могут быть неполными или даже неверными, а разные люди имеют разный опыт.
- «В этой идее ничего нет». Поэтому ее не стоит даже рассматривать. Идею с ходу отвергают, даже если в действительности она способствует достижению качественного прорыва.
- «Я считаю, что это не поможет». Но является ли ваша точка зрения единственно возможной?

- «Нет никакого способа претворить это в жизнь». И не будет, пока вы его не найдете.
- «Я знаю, что я прав — ничего не получится». Если все зависит от вашей убежденности, то действительно ничего не получится. Вам нужно принять другую установку: «Как я могу это реализовать?»»

Ограничивающие установки получили такое широкое распространение, что необходим системный подход, чтобы сменить их на более позитивные.

В [главе 9](#) предлагается понятие программного обеспечения для мозга. Это важные «системные блоки» для компьютера, расположенного в вашей голове. В конце книги подробно рассказывается о том, как они позволят заменить ограничивающие установки раскрепощающими. Они могут использоваться в любых ситуациях, например во время совещаний, в самостоятельной работе, а также быть переданы другим членам организации, чтобы помочь в выработке определенной точки зрения.

Их основное достоинство заключается в способности превратить распространенные ограничивающие установки типа «это невозможно» в более позитивные, которые способствуют достижению качественного прорыва.

## Тренировка широты мышления

### Избирательное восприятие

Если вам требуются дополнительные доказательства, попробуйте выполнить следующее упражнение самостоятельно или в группе. Попросите группу людей внимательно осмотреться и найти в комнате все предметы синего цвета. Пусть посмотрят везде: на потолке, стенах, на полу, близко и далеко от себя. Потратьте на это одну или две минуты.

Затем попросите людей закрыть глаза и вспомнить комнату, которую они только что изучали. Теперь они должны назвать все зеленые предметы. Сосредоточившись на поисках синего, они не смогут вспомнить большое количество зеленых предметов. Теперь

предложите испытуемым открыть глаза и посмотреть, сколько зеленых предметов они пропустили.

Урок, который можно извлечь из этого упражнения, заключается в следующем: ограничивающая установка заставляет мозг избирательно искать поддерживающую ее информацию.

## ФИКСИРОВАННАЯ УСТАНОВКА

Приведенный выше пример продемонстрировал, насколько легко принять фиксированную установку, а затем отбирать информацию, ее подтверждающую.

---

**Глаз видит то, что ищет, а ищет он то, что уже присутствует в голове (Девиз французской Высшей национальной школы полиции).**

---

Именно поэтому так много людей верят в гороскопы. Гороскоп предлагает довольно расплывчатые предсказания, и всегда можно найти несколько случаев, примеров или событий, которые совпадают с ними.

Этим же объясняется эффективность плацебо<sup>[20]</sup>. Пациент принимает установку, что его состояние улучшится, а затем находит симптомы, подтверждающие ее. Тем не менее если ограничивающая установка сохраняется на протяжении длительного времени, она может принести значительный вред как компаниям, так и отдельным людям.

Рассмотрим утверждение:

---

**Фридрих Великий (1712–1786) проиграл битву при Йене (1806).**

---

Смысл этой абсурдной на первый взгляд фразы (Фридрих Великий скончался еще до наполеоновских войн) состоит в том, что установка Фридриха Великого относительно методов ведения войны сохранялась еще долгое время после его смерти, и именно она помешала одержать победу его последователям 20 лет спустя.

Вот почему при дворах многих королей имелись шуты. Задача этих людей состояла в высказывании альтернативного взгляда на окружающую действительность, чтобы не позволить королю принять

фиксированные, ограничивающие установки. Не забывайте, что многие истины сформулированы именно в виде шуток.

## ВЫБОР ЕСТЬ ВСЕГДА

Секрет этой мыслительной стратегии заключается в том, что у вас есть выбор. Мы имеем возможность выбрать установку, которой будем следовать.

Возьмем, к примеру, людей, которые выбирают себе девизы. Они находят в повседневной жизни примеры, которые подтверждают истинность их девизов. «Смотрите, я же вам говорил: семь раз отмерь — один отрежь; вот вам еще одно доказательство справедливости этой поговорки». Однако в других случаях справедливым оказывается прямо противоположное высказывание. В жизни и в фольклоре можно найти множество примеров, подтверждающих обе точки зрения. В любой жизненной ситуации вы имеете возможность выбрать, какому совету следовать.

Разумеется, совсем нетрудно выбрать подходящую поговорку и для компании (см. табл. 8.1). При этом действия и результаты ее деятельности будут определяться выбранным девизом, то есть принятой установкой.

**Табл. 8.1. Противоречивая народная мудрость**

<b>Позитивные установки</b>	<b>Негативные установки</b>
Без труда не выловишь и рыбку из пруда	Работа не волк — в лес не убежит
Семь раз отмерь — один отрежь	Волков бояться — в лес не ходить
Разлука усиливает любовь	С глаз долой — из сердца вон
Вместе и дело спорится	У семи нянек дитя без глазу
Поздно переучиваться на старости лет	Учиться никогда не поздно

Компании, принявшие установку «Поздно переучиваться на старости лет», будут совсем иначе подходить к обучению персонала, чем те, которые считают, что «учиться никогда не поздно».

Компания, выбравшая установку «Волков бояться — в лес не ходить», выработает не такой план действий, как компания, придерживающаяся принципа «Семь раз отмерь — один отрежь».

Чтобы добиться выдающихся результатов, лучше избегать установок, ограничивающих ваши действия, и остановить свой выбор на тех, которые расширяют возможности. Изменение установок — это форма творческого и в то же время логического мышления. Этот подход способствует формированию нового, продуктивного мышления, к которому вы стремитесь.

## ОТ ОГРАНИЧИВАЮЩИХ УСТАНОВОК — К РАСШИРЯЮЩИМ ВОЗМОЖНОСТЯМ

### Установки, нацеленные на преобразование отрасли

#### Пример с кроссовками

Вспомните, что произошло в сфере производства кроссовок, когда кто-то принял новую установку: «Мы предлагаем не профессиональную обувь для спортсменов, а массовую обувь для активного отдыха».

#### Авторучки

Вспомните, что произошло в сфере производства авторучек, когда кто-то принял новую установку: «Мы предлагаем не ручки для тех, кому нечем писать, а ручки-подарки, которые можно подарить любимым людям». Такая смена установки привела к изменению взглядов на упаковку, ценообразование и маркетинг.

#### Наручные часы

Вспомните, что произошло в сфере производства наручных часов, когда кто-то принял новую установку: «Мы продаем не приборы для измерения времени, а модные аксессуары». Такая смена установки привела к изменению судьбы компании Swatch и всей швейцарской часовой промышленности.

Можно найти множество примеров смены установок, которые привели к серьезным переменам в бизнесе.

- Рестораны традиционно пытались добиться конкурентного преимущества за счет квалификации своего персонала —



поваров и официантов высшего класса. Компания McDonald's приняла другую установку — сократить количество персонала, чтобы справиться с его нехваткой, наблюдавшейся после Второй мировой войны.

- Традиционно над изготовлением автомобиля трудились разные бригады рабочих, сменявшие друг друга на неподвижной площадке для сборки. Г. Форд изменил этот порядок после того, как увидел в работе конвейер по переработке и упаковке мяса. Он принял установку о том, что работа должна приходить к работнику, а не наоборот, и изобрел сборочный конвейер.
- Розничные магазины традиционно занимались тем, что доставляли товар поближе к потребителю. Владельцы первого супермаркета пришли к выводу, что потребитель должен сам идти к товару.
- Телевизионные программы новостей традиционно придерживались мнения, что новости должны сообщаться в кратком, отредактированном виде в строго определенные часы, преимущественно по вечерам. Конкурировали между собой только дикторы. Компания CNN приняла другую установку — людям интересно узнавать новости в момент их появления, независимо от времени суток.
- Банки всегда руководствовались установкой, что все клиенты требуют персонального подхода. Банкоматы бросили вызов этой установке и заставили считаться с противоположной точкой зрения.

Очень часто компании меняют установки в результате смены руководства. Означает ли это, что каждый новый сотрудник изначально обладает большими возможностями, чем его предшественник? Совсем не обязательно, просто они привносят в работу свежий подход.

Представьте, каких успехов добьется компания, если ей удастся найти способ принять раскрепощающую установку, не меняя своих сотрудников на новых.

---

**Эффективность компании в большей степени зависит от ее способности менять установки, чем от суммарного коэффициента интеллекта ее сотрудников.**

---

Вспомните пример об удвоении прибыли. Подумайте, какие идеи можно было бы вызвать к жизни, приняв раскрепощающую установку. Примите установку о возможности удвоения прибыли в течение двух лет и подумайте, как этого можно добиться.

Приняв раскрепощающую установку, компания может обнаружить, что ее продукция чрезмерно усложнена и что изменение в сторону снижения затрат будет незаметным или малозначащими для потребителя. И действительно, устранение затрат на несущественные элементы позволит сосредоточиться на совершенствовании существенных, одновременно снизив общие затраты. Если эта идея неприменима ко всем товарам, то раскрепощающая установка поможет вам найти те марки, где она окажется эффективной.

Приняв раскрепощающую установку, компания может обнаружить, что цены на ее продукцию не являются для покупателя решающим фактором и поэтому их можно повысить. Если этот подход неприменим для всех товаров, его можно использовать в отношении некоторых марок или размеров, по крайней мере временно.

Приняв раскрепощающую установку, компания может обнаружить, что не все затраты на маркетинг эффективны с точки зрения стимуляции продаж. У вас есть возможность определить 20% наименее эффективных затрат и половину из них направить на повышение прибыли, а вторую — на поддержание мер, способствующих росту продаж.

Приняв раскрепощающую установку, компания может обнаружить, что отказ от всех контактов с клиентами, эффективность которых невелика, и усиление контактов с потенциально выгодными клиентами может привести к сокращению затрат и численности персонала с одновременным ростом продаж.

Приняв раскрепощающую установку, компания может обнаружить, что продажи определенных товаров не приносят прибыли. Если избавиться от них, общая прибыльность возрастет. Точно так же одни разновидности товара могут быть менее прибыльными, чем другие.

Если избавиться от них, клиенты переключатся на разновидности, которые приносят прибыль.

Приняв раскрепощающую установку, компания может обнаружить, что уменьшение накладных расходов и сосредоточение только на самых важных проектах может повысить прибыльность.

Подумайте над следующими девизами, которые помогут вам и вашей компании добиться выдающихся результатов.

- Одни люди идут под дождем, а другие мокнут.
- Одни мечтают о достижениях, а другие работают над ними.
- Принимайте вызовы — тогда у вас будет возможность ощутить радость победы.
- Никто не скажет, на какую высоту вы сможете подняться — вы и сами этого не знаете, пока не расправите крылья.

# Глава 9

## Метод «шести шляп» и карты памяти

В 1950-х годах психологи пришли к выводу, что в среднем человек использует лишь 50% возможностей своего мозга. В 1960–1970-е годы эта оценка понизилась до 10%. В 1990-е считалось, что эта цифра не превышает 0,01%.

*Майкл Дж. Гелб, High Performance Learning («Высокоэффективное обучение»)*

Вы не добьетесь выдающихся результатов, если сохраните верность старым привычкам. В то же время вам и вашей компании, по всей видимости, трудно изменить заведенный порядок и установившиеся процедуры. Многие люди полагают, что для этого должна измениться культурная среда в целом.

Не пытайтесь изменить культурную среду — измените свои привычки. Вы добьетесь потрясающих результатов, изменив заведенный порядок всего в двух областях — проведении совещаний и составлении служебных записок (именно совещания и подготовка служебных записок отнимают около 80% времени и сил). Это простейший способ более эффективно использовать свои время и талант, направив их на достижение качественного прорыва. Необязательно вносить все изменения сразу, распространяйте эту практику постепенно.

Более того, каждый, кто обладает полномочиями проводить совещания или составлять служебные записки, имеет и достаточно полномочий, чтобы изменить принятые правила. Присутствующие на совещании также могут, даже обязаны, предлагать изменения.

Ниже мы рассмотрим новые инструменты — метод «шести шляп», картографирование мыслей и карты памяти, — которые заменят традиционные приемы проведения совещаний и составления служебных записок. Они вызывают интерес, стимулируют и необыкновенно эффективны в качестве инструмента достижения выдающихся результатов.

Однако, как и в случае с другими мыслительными стратегиями, здесь тоже недостаточно почувствовать влечение к сладкому прянику. Очень важно использовать и кнут — глубокую неудовлетворенность нерациональным использованием времени, таланта на ненужные совещания и служебные записки.

Сколько вышедших в последнее десятилетие книг, посвященных проблемам бизнеса, говорили о совещаниях и служебных записках как о важных элементах повышения эффективности? Часто ли этот вопрос привлекал внимание лидеров бизнеса, гуру менеджмента или столпов различных школ бизнеса? Очень редко. Чаще всего этот вопрос оставался прерогативой отделов по подготовке и переподготовке кадров. Однако в последние годы в некоторых популярных книгах по бизнесу появился персонаж по имени Дилберт, высмеивающий нелепые привычки, относящиеся к совещаниям, служебным запискам и переговорам. Эти книги пользуются большей популярностью, чем труды гуру менеджмента и самых уважаемых профессоров школ бизнеса, специализирующихся в области реструктуризации, качества, цифровых технологий и так далее.

В чем причины популярности этих книг? Их три. Во-первых, глупое поведение, которое они высмеивают, отражает рутину, характерную для проводимых совещаний и процесса составления служебных записок. Во-вторых, на совещания и писанину ежечасно тратят время и силы огромное количество людей. Именно они и покупают книги, в которых присутствует Дилберт, чтобы посмеяться над глупостями, с которыми ему (и им самим) приходится постоянно сталкиваться. Это было бы забавно, если бы не было так грустно. Третья причина тоже проста — эти книги включают в работу весь мозг. В них много картинок, юмора, они эмоциональные, отличаются от скучной, логичной, без иллюстраций бизнес-литературы, которую приходится «изучать».

Представьте, сколько времени и сил тратится на подобные банальности ежедневно. И чего вы могли бы добиться, если бы использовали это время и силы на достижение качественного прорыва.

## СКОРОСТЬ ИЗМЕНЕНИЙ И НЕЖЕЛАНИЕ ПЕРЕМЕН

Обратите внимание на необыкновенную скорость изменений в обществе и мире бизнеса. Не только последнее десятилетие отличается от предыдущего — последние пять лет не похожи на предшествующие, и даже каждый последующий год не похож на предыдущий.

В контексте общих перемен огромные технологические изменения произошли и в области деловых коммуникаций. Это уже свершившийся факт. Что же можно сказать о грядущих новых технологиях!

В последние годы появились:

- телефонная конференц-связь между людьми, находящимися в разных местах;
- мобильные телефоны;
- голосовая почта;
- совершенные автоответчики с дистанционным управлением;
- видеосообщения;
- видеоконференции;
- компьютерные видеоконференции;
- спутниковая связь при проведении презентаций и семинаров;
- электронная почта;
- мобильные факсы;
- интернет.

Все больше и больше людей используют самое современное оборудование и программное обеспечение. Возможности технических средств возрастают с астрономической скоростью. В настоящее время разумнее и дешевле купить новую модель персонального компьютера, чем пытаться модифицировать «старый», возраст которого может не превышать и года.

С учетом этой ситуации попробуйте выполнить следующее упражнение.

## Тренировка широты мышления

Скрестите руки на груди

Это очень просто. Скрестите руки на груди. Сделайте это прямо сейчас. Отложите книгу и скрестите руки. Рискните!

Как вы принимали решение, какая рука должна оказаться сверху, правая или левая? Никак. Вы просто следовали привычке.

Подумайте над следующим. Несмотря на скорость происходящих вокруг перемен, над проведением совещаний и составлением служебных записок вы задумываетесь не более, чем над задачей скрещивания рук. Вы просто-напросто автоматически следуете старым привычкам.

Вы придерживаетесь тех же правил и процедур, что и в прошлом году? На самом деле они не менялись на протяжении пяти или даже десяти лет. Некоторые люди действуют точно так же, как и 20 лет назад.

Мир с тех пор изменился до неузнаваемости! Наряду с новыми устройствами и технологиями появилось программное обеспечение, позволяющее более эффективно использовать ваше мышление и ваши таланты. Применяйте же его!

## СОВЕЩАНИЯ И СЛУЖЕБНЫЕ ЗАПИСКИ: НЕЖЕЛАНИЕ ПЕРЕМЕН

Сколько совещаний — несмотря на доступность современных альтернативных методов их проведения — остаются такими же непродуктивными, как и в прежние годы! На самом деле многие компании отвечают на усиливающееся усложнение окружающего мира не уменьшением, а увеличением количества совещаний.

Сколько совещаний продолжает проводиться в те же часы и в том же месте, будто это некий исторически сложившийся ритуал? И сколько участников совещаний занимают свои постоянные места?

Вы знаете, сколько всего совещаний проводится в вашей компании? Сосчитайте. Сколько человеко-часов тратится на них каждую неделю? На скольких совещаниях вы присутствуете еженедельно? Сколько

процентов вашего времени тратится на это? Не знаете? Подсчитайте — вы, несомненно, будете удивлены.

Сколько служебных записок вы получаете каждый день — отпечатанных или по электронной почте? Сосчитайте их! Какая часть из них действительно помогает вам в достижении качественного прорыва? Какое количество таких служебных записок способно вдохновить вас на новые достижения?

## Бессмысленная трата времени на работе

Мы едим некачественную пищу. Мы оцениваем множество телевизионных программ как мусор. Мы получаем мусор по электронной почте. Нас окружает мусор!

Понятие мусора надо расширить и на профессиональную сферу. Немногие люди борются с мусором, приходящим им по электронной почте. Во многих компаниях его появление еще больше усугубило положение. Мы окружены разнообразным мусором: ненужная электронная почта, служебные записки, копии документов, комментарии, совещания, текущие вопросы и презентации.

Представьте себе, насколько эффективнее работала бы ваша компания, если бы удалось избавиться от всей этой бессмысленной деятельности! Подумайте также над тем, сколько времени у вас остается на размышления. Сколько времени вы тратите на то, чтобы открывать новые пути, создавать лучшее будущее? Какие действия вы предпринимаете, чтобы помочь себе и другим по-новому взглянуть на мир, расширить кругозор, а не действовать в ограниченных рамках, даже не осознавая этого? Неужели вы так заняты бесполезными делами, что у вас не остается времени на творческое мышление?

Проблема в том, что избавиться от ненужных занятий не так-то легко. Недостаточно просто выявить их, хотя такое решение может стать шагом вперед и немного ослабить их вал. Единственный путь — выработать качественные альтернативные действия. Шаг за шагом эти действия будут замещать ненужные. Это как здоровое питание — вы переключаетесь на другие продукты, и для высококалорийной, но бедной полезными веществами пищи не остается места. Этот процесс подобен замене кирпичной кладки — кирпичик за кирпичиком.



Далее мы обсудим, как осуществить его для двух самых обширных областей, в которых бессмысленно тратится время — совещаний и служебных записок.

## Совещания

Можно последовать подходу постепенных улучшений: меньше совещаний, меньше встреч, больше сосредоточения на деле и т. д. В этом вам помогут новые технологии. Например, большим подспорьем стало изобретение видеоконференции. Совещания начинаются и заканчиваются в срок, потому что линия связи абонирована на определенный промежуток времени. Кроме того, в каждый момент времени говорит только один человек — в противном случае видеосвязь не работает. Кроме того, временная задержка приводит к тому, что слушатели с большим вниманием воспринимают слова оратора. Более того, люди сами ограничивают время своего выступления, так как попытку захватить как можно больше эфирного времени в этом случае невозможно скрыть.

Однако все это не выходит за рамки подхода постепенных улучшений. Большинство совещаний по-прежнему не использует в полной мере способности и скрытые знания присутствующих людей. И действительно, выработанный на многих совещаниях план действий оказывается хуже тех, которые могли бы представить отдельные его участники. Что же можно предпринять в этой ситуации?

Любые совещания в любой компании страдают общими болезнями. Эти болезни заразны и распространяются от совещания к совещанию, формируя культуру компании.

## Восемь болезней, присущих совещаниям

1. Ловушка вербального интеллекта.
2. Синдром группового мышления.
3. Болезнь разрушения идей.
4. Болезнь большинства.
5. Болезнь противоположных вариантов.
6. Болезнь конформизма.

7. Страх уязвимости.
8. Политическая болезнь.

### Ловушка вербального интеллекта

Симптомы этой болезни состоят в том, что на решение или позицию, вырабатываемые в результате совещания, чрезмерно влияют ораторские способности одного или двух участников. Эти люди попадают в ловушку вербального интеллекта. Имея возможность ярко изложить аргументы в пользу одной из точек зрения, они начинают считать ее наилучшей и самоотверженно защищают ее. Более того, если им удастся без подготовки опровергнуть несколько спонтанных возражений, их убежденность в своей правоте усиливается.

Для транснациональных корпораций эта ловушка еще опаснее. Точка зрения тех, кто в совершенстве владеет английским (или другим доминирующим языком), может оказывать влияние на людей, для которых этот язык неродной.

Однако данная точка зрения или позиция может быть абсолютно неверной. Принятое решение, возможно, будет самым неудачным из всех возможных, если только участники совещания не потратят время на поиск и обдумывание альтернатив.

Это серьезная ошибка — позволить ловушке вербального интеллекта в такой степени влиять на принятие решения. Она ведет к результатам, далеким от оптимальных, и такие действия гораздо ближе к подходу постепенных улучшений, чем к треугольному мышлению.

### Синдром группового мышления

Симптомы синдрома группового мышления обычно проявляются в тот момент, когда истекло примерно две трети отведенного на совещание времени. Понимая, что время уходит, группа начинает объединяться вокруг определенной точки зрения или позиции. Начинает проявляться шаблонное мышление.

С этого момента любая альтернативная точка зрения или любое возражение считаются бесполезными. Поэтому даже самые удачные мысли могут остаться невысказанными из-за боязни, что их автора посчитают «уклонистом», затягивающим дело и стремящимся продлить совещание до бесконечности.

### Болезнь разрушения идей

Эта болезнь проявляется разгромом любой идеи, которая не до конца развита и не умеет как следует себя защитить.

Что произойдет, если прозвучавшая на совещании идея на 80% верна и на 20% ошибочна? Один или несколько участников совещания с радостью — а иногда и со злорадством — сосредоточатся на этих неверных 20%. Об ошибках будет сказано столько, что всю идею отвергнут как абсолютную чушь — автоматически возникнет предположение, что остальные 80% тоже ошибочны.

Очень скоро люди поймут опасность выдвижения идей. Более того, если идею примут, но она не принесет успеха на практике, ее автора всегда будут ассоциировать с неудачной идеей. И чем грандиознее окажется провал, тем глупее будут считать автора идеи. Вместо того чтобы выступать на собрании в роли «адвоката дьявола», указывая на ошибки, почему бы не стать «адвокатом ангела», объясняя достоинства выдвинутой идеи? Нужно обращаться с идеями, как с семенами: сначала помещать в горшочки для рассады, затем в теплицу, чтобы они подросли и набрались сил, и только затем подвергать суровым испытаниям в открытом грунте.

Другой вариант поведения — относиться к неудачной идее как к промаху, а не как к ошибке. Иногда нужно один или два раза промахнуться, чтобы отрегулировать и настроить прицел.

## Болезнь большинства

Симптомом этой болезни выступает тенденция одной и той же группы, собирающейся регулярно, все больше склоняться к мнению, которое исповедует большинство. Если большинство отличается консервативными взглядами, и только несколько человек способны пойти на риск, со временем консерватизм всей группы усиливается, и в результате происходит укрепление позиций подхода постепенных улучшений.

Бытует ошибочное мнение, что в итоге группа приходит к чему-то среднему. На самом же деле группа начинает игнорировать мнение меньшинства. Меньшинство чувствует это и перестает высказываться. Те, кто составляют большинство, постепенно укрепляются в уверенности, что их точка зрения является правильной.

Так, например, группа людей с умеренно левыми взглядами со временем становится крайне левой — в гораздо большей степени, чем каждый из входящих в нее людей.

Другими словами, без внешнего вмешательства группа с ограничивающей установкой, встречающаяся регулярно, в результате совещаний все больше укрепляется в своей ограничивающей установке.

## Болезнь противоположных вариантов

Симптомы этой болезни состоят в поляризации мнений и спорах вокруг двух альтернативных вариантов, тогда как лучшим решением может быть третий. В этой ситуации время и способности тратятся на ораторское искусство по поддержке одного решения или критике другого. Участники совещания стремятся найти примеры и случаи из жизни в поддержку одного или другого варианта. Часто побеждает тот, кому удастся быстрее отыскать нужную информацию или привести яркий пример, даже несмотря на то, что глубокий анализ выявит преимущество другого варианта, не говоря уже о достоинствах оставшихся за чертой обсуждения третьего или даже четвертого вариантов.

## Болезнь конформизма

Один из симптомов болезни конформизма<sup>[21]</sup> — желание поладить с остальными участниками совещания, проявить себя хорошим командным игроком. В результате люди не торопятся излагать новые факты или альтернативные точки зрения. Более того, высказав альтернативную точку зрения один раз или дважды, они предпочитают воздерживаться от подобных действий в дальнейшем — даже если речь идет о более важном вопросе — из-за страха, что их посчитают склочными.

### Страх уязвимости

Симптомы этой болезни включают опасения проявить свое незнание предмета. Кроме того, это может быть страх почувствовать себя уязвимым, который проявляется в нежелании признавать превосходство идей, высказанных другими. В результате отвергаются все попытки более глубокого анализа выдвинутых идей.

### Политическая болезнь

При этой болезни политические интриги на совещаниях превращаются в норму. Все, что говорится на совещании, находится под сильным влиянием позиции отдельного человека или подразделения. Политика также влияет на то, что не говорится. Значение имеет не только содержание, но и обстоятельства: кто это сказал, кому, против кого направлены его слова. Такая ситуация мешает в полной мере использовать способности и знания участников совещания.

Какие ощущения у вас возникли? Вы не почувствовали глубокой неудовлетворенности привычными совещаниями и желанием с большей пользой потратить свое время и свой талант? Вам не стало стыдно за то, что совещания, в которых вы участвовали, страдают одной — или даже несколькими — из перечисленных выше болезней? Вы действительно хотите тратить на них свое время и свою жизнь?

## СЛУЖЕБНЫЕ ЗАПИСКИ

Второй источник бесполезной деятельности — служебные записки. Некоторые из них — меньшинство — просто великолепны, но в целом они отнимают непропорционально много времени и сил. Существуют гораздо более эффективные способы применения способностей и мозгов.

Ненужные служебные записки продолжают множиться, несмотря на появление все новых средств коммуникации. В 1980 году в Великобритании было использовано 20,1 млрд листов бумаги формата А4. В 1995 году уже 103,5 млрд — умопомрачительная цифра!

### Раковая опухоль компаний

Посмотрим, что происходит с одной-единственной служебной запиской и каким образом она мешает компании в полной мере реализовать свои возможности. Можно выделить девять способов, посредством которых служебная записка пожирает время и способности составляющих ее людей.

1. Составление.
2. Рассылка по нескольким адресатам.
3. Копирование для начальника.
4. Копирование для подчиненных.
5. Копирование для остальных сотрудников компании.
6. Изучение.
7. Повторное копирование.
8. «Для официального оглашения».
9. Ответ.

### Составление

Составление служебной записки отнимает время и силы, которые можно потратить с большей пользой. Творческое мышление невозможно во время письма. Ваш мозг заполнен мыслями о

структуре, порядке, стиле и занят поиском доказательств. К тому же вы должны найти информацию, подтверждающую ваши мысли. В наш век информационного загрязнения легко найти данные, подтверждающие любую точку зрения и любую идею.

Однако сам процесс составления служебной записки — это лишь верхушка айсберга, воздействующего на всю компанию.

#### Рассылка по нескольким адресатам

Это обычная причина распространения болезни. Обращение к нескольким адресатам часто оказывается непродуктивным. Все они чувствуют себя обязанными ответить, дублируют друг друга, и часто все заканчивается полной неразберихой.

#### Копирование для начальника

Это вызывает еще больше неудобств и беспорядка. Ваша служебная записка курсирует туда-сюда.

#### Копирование для подчиненных

То же самое, только в обратном порядке.

#### Копирование для сотрудников

И вновь все заканчивается неразберихой. Копии делаются только для того, чтобы никто не чувствовал себя забытым.

#### Изучение

Вы думаете, что служебные записки нужно изучать, а не читать. Это очень тяжелая работа. Чем записка длиннее, тем труднее ее изучить — как объемное домашнее задание в школе. Это занятие отупляет.

#### Повторное копирование

Очень часто из адресов рассылки непонятно, должна ли служебная записка циркулировать по ограниченному кругу или быть доступна всем, кого касается ее содержание.

Большинство останавливаются где-то посередине. Поэтому получатель служебной записки предполагает, что она должна быть разослана всем, связанным с затронутой проблемой, находит несколько человек, не получивших документа, и еще раз размножает его.

«Для официального оглашения»

Эта пометка повышает вероятность появления ответных служебных записок. Даже если в записке косвенно критикуется их деятельность или случайно затрагиваются их интересы, люди чувствуют себя обязанными ответить. В противном случае 5 или 15% неточностей, содержащихся в вашей служебной записке, обречены считаться истиной — они зафиксированы на бумаге.

Многие люди считают истиной все, что попало в печать. В устном обсуждении все обстоит иначе — вы часто оставляете без ответа некоторые утверждения, с которыми не согласны, поскольку они не имеют решающего значения. Вы не можете себе позволить тратить время на исправление всех мелочей, с которыми не согласны. Однако в письменном виде они перестают быть мелочами. Теперь это документ.

Ответ

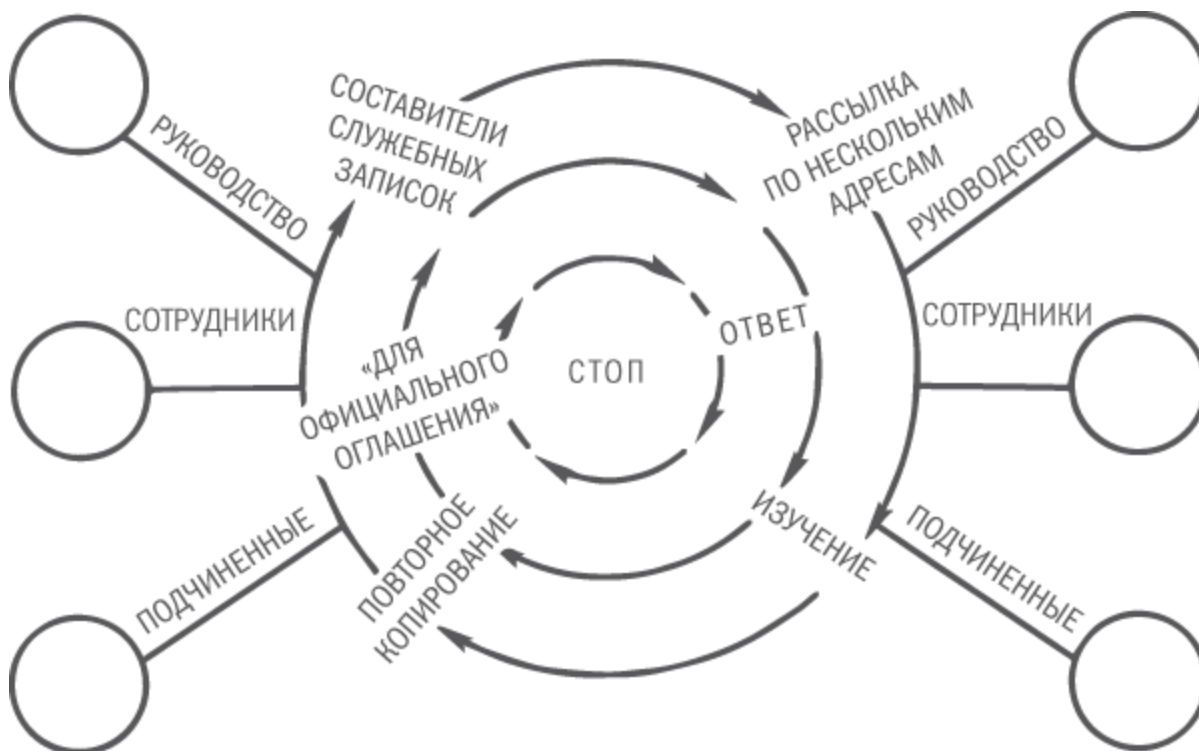
Получатели служебной записки садятся сочинять ответ, и весь процесс повторяется. Это происходит с каждым получателем.

Хождение по кругу

Болезни, свойственные служебным запискам, формируют концентрические круги деятельности, которые повторяются до тех пор, пока предмет рассмотрения не исчерпает себя. Дополнительные вторичные круги формируются каждым получателем исходной служебной записки (рис. 9.1).

**Рис. 9.1. Порочные круги циркуляции служебных записок**





Все вышеизложенное в равной, если не в большей, степени применимо и к электронной почте. Это ведет к усилению информационного загрязнения и к засорению коммуникационных артерий компании.

## ФОРМИРОВАНИЕ ГЛУБОКОЙ НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТИ СОВЕЩАНИЯМИ И СЛУЖЕБНЫМИ ЗАПИСКАМИ

Вы еще не почувствовали недовольство, что впустую тратите свое время на совещания и служебные записки? Вы действительно хотите оставаться тем же равнодушным бюрократом? Вам не стыдно, что вы участвуете во всей этой бессмысленной деятельности и что вам в голову не приходила мысль изменить ситуацию?

Возможно, вы настолько смущены, что заняли оборонительную позицию. То, чему вы посвятили столько времени и сил, просто не может быть бесполезным.

Тем не менее не стоит забывать о синдроме под названием «все хозяева домашних животных похожи на своих питомцев». Заняв оборонительную позицию, вы начинаете искать примеры, подтверждающие полезность привычной деятельности. Попробуйте изменить свое поведение. В течение следующих недель ищите примеры бесполезной траты времени и сил на совещания и служебные записки. Вы придете в ужас от их количества!

## ТРИ НОВЫХ ИНСТРУМЕНТА

Чем же заменить привычные виды деятельности? Существует три новых средства, которыми вы — как индивидуально, так и в составе коллектива — можете заменить действия и болезни, отнимающие у вас время и силы. Прежде чем обратиться к ним, рассмотрим синдром видеоманитона. Некоторые люди, особенно старшего возраста, считают, что эти инструменты им не подходят — они представляются им чем-то новомодным. Это ограничивающая установка. Вместо нее нужно взять на вооружение альтернативный принцип — учиться никогда не поздно.

## Синдром кабельного телевидения

Название этого синдрома связано с тем, что во многих семьях родители не умеют программировать доступ к тем или иным каналам и просят об этом детей. Чем лучше справляются с делом дети, тем выше вероятность, что родители никогда не научатся этому искусству.

Проблема состоит в том, что детям можно смотреть не все видеофильмы. Уже изобретен специальный V-чип (от англ. *violence* — насилие), который распознает сцены насилия и может играть роль цензора, отсеивая неподходящие для детей фильмы. Однако на практике такая микросхема не будет эффективной, поскольку дети более искусны в поисках методов ее отключения, чем родители в методах ее установки. Родители уступили контроль детям из-за своей неспособности идти в ногу со временем.

Не отвергайте новых средств — с их помощью можно получить дополнительные преимущества. Они совсем просты.

Некоторые доступны даже восьмилетним детям. Учиться никогда не поздно!

## Мышление с помощью метода «шести шляп»

Попробуйте взглянуть на свои регулярные встречи с сотрудниками, называемые совещаниями, как на сеанс совместного мышления. Затем попробуйте применить метод «шести шляп», впервые предложенный Эдвардом де Боно.

Метод «шести шляп» настолько прост — хотя очень эффективен, — что его можно объяснить буквально в нескольких словах. Цель метода заключается в том, чтобы настроить мышление всех участников на одну волну и обеспечить организованное переключение этих волн. Это позволяет одним махом избавиться от большинства присущих совещаниям болезней. Предложенный метод — прямая противоположность тому, что, как правило, происходит на ваших совещаниях. Вероятно, один из присутствующих высказывает основанное на фактах предложение, другой может использовать случай из жизни, чтобы обосновать свою мысль, третий выдвигает возражения. Кто-то приводит факты в его поддержку, кто-то ссылается на интуицию, а кто-то выдвигает предложение упорядочить весь процесс дискуссии.

Существуют также привычки: один всегда придерживается фактов, другой считает его доводы чрезмерно рассудительными и всегда выдвигает возражения, основанные на чувствах или личном опыте, третий обязательно находит изъяны в предложениях четвертого, пятый всегда поддерживает третьего и т. д.

Метод «шести шляп» позволяет упорядочить этот хаос. В процессе дискуссии каждому из участников отводится определенная роль, то есть на него надевается та или иная шляпа. Можно объявить о том, что вы надеваете на себя одну из шляп, можно предложить отдельным людям или всей группе временно надеть сначала одну шляпу, а затем другую. Вот эти шесть шляп.

- **Белая:** искать факты, цифры, информацию.

- **Красная:** предлагать комментарии, основанные на эмоциях, чувствах и интуиции.
- **Черная:** выступать с предупреждениями, предостережениями, описывать опасности, давать негативные оценки.
- **Желтая:** выявлять преимущества, выгоды и т. д.
- **Зеленая:** предлагать альтернативы, новые идеи, пути и методы.
- **Синяя:** управлять процессом, не упускать из виду цель, контролировать смену шляп.

Возможно, это показалось вам слишком простым? Это всего лишь ограничивающая установка. Нужно отказаться от нее и стать на другую позицию: это мощная новая технология для размещенного в вашей голове компьютера. Вероятно, в прошлом вы и представить себе не могли, что будете пользоваться сотовым телефоном, спутниковой антенной, электронной почтой и интернетом.

Компании, использующие метод «шести шляп», могут значительно сократить время, затрачиваемое на совещания — поскольку исключается неэффективное его использование, — и в то же время существенно улучшить результаты. Если раньше совещания продолжались час или два, то теперь для их проведения хватает 20–30 минут, причем эффективность такого совещания многократно увеличивается.

## КАРТОГРАФИРОВАНИЕ МЫСЛЕЙ

### Упражнение 1

Попробуйте за три минуты вспомнить названия 50 видов птиц.

### Ответ

Многие люди теряются, столкнувшись с этим заданием. Им представляется невозможным вспомнить 50 названий птиц за три минуты. Некоторые даже не пытаются и сразу же признают свое поражение. Другие начинают составлять список, но останавливаются, даже не приблизившись к цифре 50.

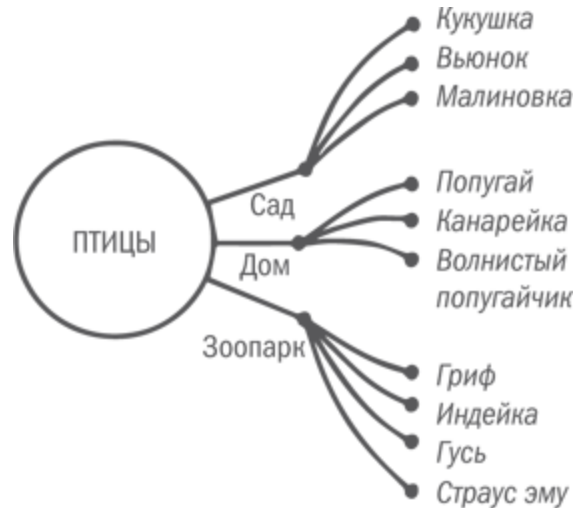
Существует альтернативный подход. Напишите вопрос в центре листа бумаги и обведите его кружком. Затем в течение 10–20 секунд подумайте, какие птицы вам вспомнились в первую очередь. Можно ли их как-то разбить на категории? Например, в каких местах или ситуациях вы встречаетесь с этими птицами. Находя новую ситуацию, рисуйте отходящую от центрального круга ветвь (рис. 9.2).

Рис. 9.2. Пример первоначальной разбивки понятия «птицы» на категории



Затем попытайтесь вспомнить, какие птицы встречаются в каждом месте, и запишите их названия под более мелкими ответвлениями. При этом вы натолкнетесь на другие места и ситуации, которые нужно изобразить новыми ветвями, расходящимися из центра (рис. 9.3).

Рис. 9.3. Разветвление первоначально выделенных категорий



Так, например, подумав о зоопарке, вы вспоминаете грифа и индейку. Это приводит к появлению следующей мысли — о съедобных птицах. Рисуем новую ветвь. Страус эму заставляет подумать о больших птицах, а малиновка — о маленьких. Так появляются еще две ветви. К большим птицам относится лебедь, что, в свою очередь,

заставляет выделить категорию водоплавающих птиц, это дополнительная ветвь. Теперь обратитесь к каждой ветви, добавляя в виде ответвлений названия птиц, которые всплывают в памяти. Не обращайте внимания на повторы — просто пишите. При необходимости рисуйте новые ветви.

Даже с теми категориями, которые уже идентифицированы, вы без труда наберете 50 пернатых (рис. 9.4).

**Рис. 9.4.** Так может выглядеть окончательный вариант решения задачи с птицами



## Упражнение 2

Вы проводите конференцию, в которой принимает участие тысяча человек. Приглашенный оратор опаздывает, причем надолго. За пять минут до начала запланированного выступления его еще нет. Внезапно вам сообщают, что его должны заменить вы — через пять минут вы обязаны произнести 30-минутную речь перед аудиторией из тысячи слушателей на любую избранную вами тему. Выберите тему для выступления и разработайте план. У вас в запасе всего пять минут.

## Ответ

При составлении речи используйте аналогичный прием. Поместите тему выступления в окружность, расположенную в центре листа бумаги. Например, тема может звучать так: «Опыт жизни в разных

странах». Каждое место, где вам доводилось жить, выделяется отдельной ветвью, разветвляющейся на более мелкие случаи, которые приходят вам на ум. Вспоминая мелкие случаи, вы обращаете внимание на общие вопросы — например, образование и образ жизни, — которые представляют интерес в любой стране. Для каждого такого вопроса нарисуйте новую ветвь, от которой в процессе работы будут отходить дополнительные ответвления.

Предположим, что у вас есть время принести альбом с фотографиями и отобрать снимки тех мест, где вам довелось жить. Каждый снимок вызовет поток воспоминаний, которые в противном случае так и остались бы невостребованными. То же самое происходит, когда вы сопровождаете каждое слово картинкой. Один рисунок — мы уже говорили об этом выше — стоит тысячи слов.

Из приведенных упражнений мы можем извлечь следующие уроки.

- Когда вы начинаете обдумывать какой-то вопрос, ваши мысли разбегаются. Линейный подход рассматривает эти отклонения как отвлекающий фактор. Картографирование же позволяет зафиксировать их и вернуться к главной теме.
- При размышлениях одна мысль дает начало другой. Линейный подход при составлении служебных записок не позволяет должным образом управлять этим процессом, поскольку мозг одновременно вынужден заниматься структурированием записки.
- Мозг начинает адресовать различные вопросы различным событиям и устанавливать связи. Картографирование, в отличие от линейного подхода, способно отобразить этот процесс.
- Рисунки — это мощный стимул для мозга. Традиционный подход исключает рисунки, а картографирование поощряет их использование.

- Превосходным стимулятором также служит цвет. Черно-белый линейный подход к составлению служебных записок препятствует использованию цвета, а картографирование поощряет.

Метод картографирования мыслей был предложен и развит Тони Бьюзенем. Вот рекомендации по его применению.

- Положите перед собой чистый лист бумаги.
- Нарисуйте в центре символ или картинку (обращение к правому полушарию мозга), отражающую предмет рассмотрения.
- Используйте несколько цветов.
- По мере того как вам в голову приходят различные мысли, рисуйте ответвления от центрального круга. Каждое ответвление обозначьте одним словом. Сопроводите эти названия рисунками или визуальными ключами. Для разных ветвей применяйте разные цвета.
- Когда вам в голову приходят конкретные идеи, изображайте их в виде мелких побегов на крупных ветвях — как у дерева.
- Связывайте идеи, находящиеся на разных ветвях, стрелками, сносками, цифрами, цветами, подчеркиваниями и т. п.
- В процессе картографирования мыслей вам в голову придут новые идеи, новые связи, новые подходы к проблеме. Всегда можно составить другую карту, используя новые идеи, если это поможет навести порядок в мыслях.

Метод картографирования мыслей имеет ряд очевидных преимуществ перед линейным, списочным подходом к составлению служебных записок:

- используются оба полушария мозга, а не одно;
- вы получаете возможность сразу же фиксировать возникающие идеи;
- одна мысль влечет за собой другую;
- в голову вам приходят разнообразные мысли, и вы получаете возможность все это зафиксировать;



- в процессе размышлений вы можете двигаться в любом направлении — вперед, в сторону, назад;
- это не скучная обязанность, а увлекательный и творческий процесс.

Невозможно вести записи так, как вы делаете это при составлении служебных записок. Творчество и воображение ограничиваются, если вы одновременно пытаетесь следить за структурой и грамматикой.

Картографирование мыслей — это необыкновенно мощная технология для находящегося у вас в голове компьютера. Она может привести к резкому повышению эффективности мышления, суммирования идей или знаний, а также служить превосходной памяткой для выступлений — вместо традиционного конспекта. Этот метод уже широко используется студентами для ведения записей и повторения пройденного материала.

Картографирование мыслей может использоваться как в процессе самостоятельной работы, так и при проведении совещаний. Во втором случае метод обеспечивает возможность для индивидуальных размышлений, а затем для обмена идеями. Каждый участник совещания должен познакомиться, разобраться с картами других и представить собственную. Это необыкновенно эффективное средство для генерации идей, для максимального использования возможностей каждого и для объединения этих возможностей в совместном усилии.

## ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ МОЗГА: КАРТЫ ПАМЯТИ

Картографирование мыслей — это своего рода программное обеспечение для нашего мозга. Существуют и другие подобные программы, позволяющие резко повысить эффективность мышления.

Обращаясь к происхождению таких программ, можно провести аналогию с начальным этапом развития компьютеров. Персональные компьютеры начали завоевывать популярность в начале 1980-х годов, с тех пор и сами компьютеры, и программное обеспечение к ним стали важным источником прибыли. Как уже упоминалось в [главе 7](#), в 1981 году Роджер В. Сперри получил Нобелевскую премию в области

физиологии и медицины за исследования мозга — расположенного в голове человека природного компьютера.

## Программное обеспечение на уровне пергамента и гусиного пера

Каким программным обеспечением для своего мозга пользуетесь вы? Приступая к размышлениям, большинство людей берут ручку и чистый лист одноцветной разлинованной бумаги. Технология несколько не изменилась с тех времен, когда люди использовали пергамент и гусиные перья. Мы должны отбросить ее как устаревшую по двум причинам: она утомительна и неэффективна.

### Утомительность

Технология пергамента и гусиного пера использует один цвет, то есть она монохромная, монотонная, утомляет ваш мозг. Все остальное уже давно перешло от черно-белого представления информации к цветному: телевидение, видеокамеры, видеоигры, компьютерные мониторы, компьютерные программы, фотографии, фотокопии и презентации.

### Неэффективность

Выполняя работу на персональном компьютере, мы хотим иметь быстрый доступ к программам, которые помогают решать поставленные задачи. Мы не хотим видеть перед собой пустой экран. Более того, мы ожидаем, что компьютер предложит нам список доступного программного обеспечения и поможет разобраться в нем. Тем не менее мы сохранили привычку класть перед собой чистый лист бумаги.

## Программное обеспечение для мозга

Карты памяти представляют собой программное обеспечение для мозга, в основе которого лежит триангулярное мышление. Посредством визуальных ключей и цвета они включают в работу сразу оба полушария мозга.

Это не просто карточки с девизами, а активные инструменты, не просто экранные заставки, а интерактивное программное обеспечение.

Карты памяти способствуют достижению качественного прорыва на индивидуальном уровне, а также внедрению в компанию полезных привычек. Подумайте, что произойдет, если вы поменяете все традиционные записи на карты памяти. В этом случае вы в один миг окажете воздействие на мышление каждого человека, на каждое совещание, каждый отчет, каждую презентацию, каждое рабочее место. Более того, теперь каждый сотрудник получит право на любой стадии обратиться к этим картам памяти и сказать: «Давайте применим эту стратегию».

Примеры карт памяти приводятся [в конце книги](#), к сожалению, в черно-белом варианте.

Попрактиковавшись в течение месяца в составлении таких карт, вы почувствуете, как все изменилось. Вы больше не вернетесь к технологии пергамента и гусяного пера. Это качественно новый путь к достижению выдающихся результатов.

## 30 ПРИЕМОВ ЗАМЕНЫ ТРАДИЦИОННЫХ СОВЕЩАНИЙ И СЛУЖЕБНЫХ ЗАПИСОК

Как мы уже убедились, сохранение старых привычек и старого образа действий в отношении совещаний и служебных записок приведет к постепенным улучшениям. В большинстве же случаев это пустая трата времени и сил.

Ниже перечислены 30 приемов, позволяющих с большей пользой потратить свое время.

### При совместной работе

- Немедленно вдвое уменьшите потерю времени на совещаниях:
  - не ходите на них;
  - сократите их частоту;
  - сократите количество участников совещаний;
  - сократите продолжительность совещаний;

- отмените регулярные совещания;
- назначайте начало и конец совещаний на необычное время (например, с 10.17 до 10.52);
- совещание должно быть обусловлено появлением повестки, а не наоборот;
- вместо совещаний используйте телеконференции;
- объединяйте два совещания в одно;
- назначайте неизменяемое время окончания совещаний, например обеденный перерыв;
- проводите совещания стоя.

Все это сделать очень легко. Возможно, каждый из приведенных шагов не выходит за рамки подхода постепенных улучшений, однако нет никаких причин, чтобы немедленно не приступить к их энергичному осуществлению. Это сэкономит половину времени и сил, которые вы тратите на традиционные совещания. Начните прямо завтра!

- Проводите совещания как сеансы совместного мышления.
- На каждом совещании больше внимания уделяйте стреле прорыва и меньше футляру подхода постепенных улучшений.
- Используйте метод «шести шляп» для совместного мышления.
- Используйте метод «шести шляп» при индивидуальной работе.
- Используйте модель «пребывания в зоне действия», чтобы проверить, не находитесь ли вы в проблемных зонах и выбрали ли вы наиболее масштабную проблему.
- Каждый участник совещания составляет свою карту мыслей, которой затем делится со всей группой. Это вызывает вопросы у тех, кто не до конца понял, что вы хотите сказать. Данный процесс способствует генерации полуфабрикатов идей.
- Составьте собственную карту памяти «плюсов и минусов». Идентифицируйте все преимущества и недостатки идеи, а также интересные моменты, которые могут оказаться

полезными. Затем сопоставьте свои выводы с тем, что получилось у остальных.

- Создайте неформальную обстановку. Назовите помещение не залом совещаний, а комнатой для совместных размышлений.

### При индивидуальной работе

- Немедленно вдвое уменьшите потерю времени на составление служебных записок:
  - замените служебную записку разговором;
  - замените служебную записку телефонным звонком;
  - подождите и посмотрите, что будет;
  - ограничьте количество копий или вообще не делайте их;
  - сократите служебные записки, чтобы уменьшить количество возможных разногласий;
  - просматривайте, а не изучайте служебные записки;
  - выбрасывайте, а не храните их;
  - пишите ответ от руки на оригинале;
  - не отвечайте на служебные записки;
  - не пересылайте дальше поступившие к вам служебные записки — направляйте их в корзину для мусора;
  - полученные служебные записки возвращайте с пометкой: «Не нужно».
- Используйте при работе стрелу прорыва.
- Раздвиньте рамки своего мышления.
- Составьте шесть карт мышления с использованием метода «шести шляп» Эдварда де Боно.
- Составьте карту памяти «необходимые действия».
- Составьте карту памяти «плюсы и минусы».
- Выявите рамки и попытайтесь раздвинуть их.
- Найдите способы сделать ваше скрытое знание доступным для других, чтобы сформировать ноу-хау.

- Ищите открытые знания, чтобы сформировать ноу-хау по интересующей вас проблеме.
- В целях формирования ноу-хау свяжитесь с другим обладателем скрытых знаний.

Вы можете убедиться, что существует огромное количество действий, способных заменить ваши привычки и установившийся порядок.

И последнее, но не менее важное — потратьте время на то, чтобы проникнуться воодушевлением, помочь себе обрести энергию, необходимую для преодоления рамок подхода постепенных улучшений и постановки цели, предполагающей качественные изменения. В этом заключается последняя мыслительная стратегия.

# Глава 10

## Воодушевление

Разум — это не сосуд, который нужно наполнить, а огонь, который нужно зажечь.

*Плутарх*

Почувствуйте воодушевление сами и помогите воодушевиться другим. Именно такой подход и такая атмосфера помогут вам претворить в жизнь все мыслительные стратегии и продвинуться на пути достижения качественного прорыва. Нужно выбраться из колеи существующего положения дел и преодолеть рамки подхода постепенных улучшений. Не разменивайтесь на мелочи, нацельтесь на качественный прорыв!

Проблема в том, что большинство людей и компаний способны придерживаться этой позиции только на протяжении короткого промежутка времени. Они воодушевляются (после семинара, презентации или курсов повышения квалификации), но вскоре вновь оказываются втянутыми в привычную рутину и возвращаются к установившимся порядкам так называемой нормальной жизни.

Несмотря на благие намерения, обнаруживается огромное количество повседневных вопросов, забот и проблем, которые тянут вас назад. Очень скоро вы возвращаетесь к давно установившимся порядкам — немногие удачные дни теряются в череде плохих, и вы вновь оказываетесь в западне забот и тревог. Каким образом вы и ваша компания можете разорвать этот порочный круг?

## НАСТРОЙ, ЭНЕРГИЯ И ВООДУШЕВЛЕНИЕ

Для того чтобы почувствовать воодушевление, а затем сохранить его, необходимо поддерживать позитивный настрой, потрясающую энергию, а также искру вдохновения. Это не так просто, когда сталкиваешься с реалиями повседневной жизни. Люди и события сбивают вас с избранного курса, ослабляют энтузиазм и формируют негативные установки, а переработка и перегрузка гасят искру.

Рассмотрим следующую координатную сетку настроения и энергии.

- Людей с низким настроем и низкой энергией можно определить как «неудачников».
- Люди с высоким уровнем энергии и низким настроем — «циники».
- Люди с высоким настроем и низкой энергией — «политики».
- Люди с высоким настроем и высокой энергией — «победители» (рис. 10.1).

**Рис. 10.1. Типология людей по критериям настроения и энергии**

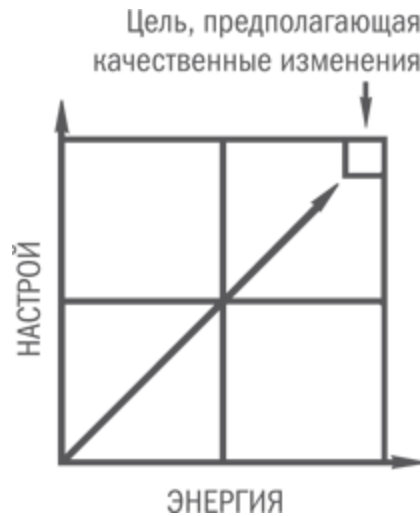


Многие читатели этой книги могут справедливо отнести себя к категории победителей. Однако можно ли считать стремлением к качественному прорыву желание просто оказаться в числе победителей — самому или вместе с компанией? Нет, эта цель не выходит за рамки подхода постепенных улучшений.

Настоящий прорыв — это войти в число самых лучших, в 1% верхней части поля «победителей», а также привести туда всю компанию (рис. 10.2).

**Рис. 10.2. Цель, предполагающая качественные изменения**





Какие же методы и приемы позволят попасть и остаться в числе 1% лучших? Как достичь воодушевления и сохранить его? Какие методы и приемы позволят сделать это в условиях всевозрастающих трудностей?

Современное производство отличают перегрузки и многочасовой однообразный механический труд. Сложности современной жизни, постоянно возрастающая потребность уделять время семье — это конфликт, который усиливается вследствие смещения работы и личной жизни за счет новейших средств коммуникации, доступных даже дома.

Трудно достичь вершины и оставаться в числе 1% лучших, сохранять неиссякаемую энергию, настрой и воодушевление. Необходимо действовать, чтобы подняться еще выше по оси настроя и энергии, чтобы переместиться в правый верхний угол поля победителей.

Далее приводится набор советов, методик и приемов, при помощи которых вы приблизитесь к достижению этой цели и поможете другим последовать вашему примеру. Выберите те из них, которые подходят

именно вам. Поставьте перед собой цель повышения эффективности на 1% в день, и за два месяца ваши результаты удвоятся. Сделайте так, чтобы эти методы стали для вас чем-то естественным — как езда на велосипеде, завязывание галстука или управление автомобилем.

## БЕСКОНЕЧНЫЙ ЦИКЛ ЭНЕРГИИ, НАСТРОЯ И ВООДУШЕВЛЕНИЯ

Ваш день — это четыре ключевых действия, и вместе они формируют 24-часовой цикл энергии, настроения и воодушевления (рис. 10.3).

Рис. 10.3. Суточный цикл энергии, настроения и воодушевления



Каждая составляющая усиливает остальные и помогает продвигаться к намеченной цели. Привлечение любой из этих составляющих приведет к качественному скачку эффективности — личной и всей компании. Привлечение всех четырех составляющих гарантирует потрясающий результат!

## ВОССТАНОВЛЕНИЕ СИЛ

Восстановить силы можно при помощи перерыва в работе. Для этого хороши праздники и длинные выходные дни. Заведите себе привычку каждый вечер заниматься тем, что помогает вам расслабиться.

Периодический отдых поможет восстановить силы, но не обеспечит попадание в 1% лучших с точки зрения энергии и настроения. Возможно, это немного освежит вас, но полностью не восстановит силы и не

вдохновит. Обычно воодушевление приносят те занятия, которые вы делаете ради удовольствия, а не для того, чтобы отвлечься от основной работы. Эти два подхода существенно отличаются друг от друга.

Глубокого удовлетворения можно достичь лишь при условии, что вы осознаете соотношение целей в различных сферах своей жизни и предпринимаете шаги для их достижения. Тогда вы будете довольны своей жизнью и начнете черпать энергию в каждой из ключевых составляющих действия, чтобы подпитывать ею следующую.

Предположим, что работа — это вся ваша жизнь. Такая ситуация проиллюстрирована на рис. 10.4.

**Рис. 10.4. Вся жизнь — работа**



Теперь представьте себе, что вы вдруг лишились работы, например в результате сокращения штатов или выхода на пенсию. Или перестали испытывать удовлетворение от работы, потому что вас недооценивают или не повышают в должности. Как теперь будет выглядеть ваша жизнь?

Ответ — пустота. Вы ощутите пустоту, подавленность и упадок сил (рис. 10.5).

**Рис. 10.5. Что такое жизнь без работы?**



Теперь представьте свою жизнь в виде таблицы с ячейками (рис. 10.6). Сосредоточьтесь на каждой ячейке таблицы, отдавая ей все силы и вдохновение, а затем переходите к следующей.

**Рис. 10.6. Жизнь — это больше, чем только работа**

Семья		Хобби
Супруг (супруга)	Уединение	Спорт
Удовольствия	Здоровье	Друзья

Разве это не сделает вашу жизнь полнее и богаче, не зарядит вас энергией?

Как в этом случае будет выглядеть ваша жизнь, если вы вдруг лишитесь работы? Источником энергии станут для вас другие сферы, которые помогут восстановить силы и вдохновение, почувствовать готовность преодолеть все неприятности на работе (см. рис. 10.7).

**Рис. 10.7. И без работы жизнь остается исполненной смысла**

Семья	Работа	Хобби
Супруг (супруга)	Уединение	Спорт
Удовольствия	Здоровье	Друзья

Вы получаете максимум энергии, когда активно стремитесь к достижению баланса целей во всех сферах своей жизни — такого баланса, который подходит именно вам.

## За пределами рабочего дня

Все, что происходит после окончания рабочего дня, вне всякого сомнения влияет на эффективность работы. Это неизбежная и для многих неприятная истина.

Подумайте над многочисленными примерами.

- Многие люди считают, что физические упражнения, бег трусцой или занятия в тренажерном зале помогают обрести ясность мыслей.

- Во многих системах образования практикуется разносторонний подход, переключение с одной сферы деятельности на другую, что обеспечивает успех в обеих. Перемена деятельности приносит такую же пользу, как и отдых.
- Похоже, что у успешных людей находится энергия на все большее количество дел. Разнообразные занятия в свободное время не утомляют их, а, наоборот, заряжают дополнительной энергией.

### Когда к вам приходят самые удачные идеи?

Соберите группу людей и попросите их вспомнить, во время каких занятий их посещают самые удачные идеи. Составьте карту (см. [главу 9](#)) полученных ответов.

Самые распространенные ответы: во время прогулки с собакой, в душе или ванной, во время работы в саду, в процессе бритья, за рулем автомобиля, во время бега трусцой, при прослушивании музыки, среди ночи.

Что у них общего? Все эти занятия не имеют отношения к работе. Идеи, касающиеся профессиональной деятельности, часто возникают не на работе. Тому есть свои специфические причины, связанные с изменением биоритмов мозга в течение дня. В свободное время преобладают низкочастотные ритмы, характерные для творчества, и наше бессознательное продолжает решать профессиональные проблемы. В суе рабочего дня преобладают высокочастотные ритмы, затрудняющие процесс творчества. Работа и личная жизнь неразрывно связаны между собой. Все, что происходит на работе, влияет на личную жизнь, и наоборот.

Все, чем вы заняты вне работы, может не только принести удовлетворение, но и зарядить вдохновением для профессиональной деятельности. А поддержание этого огонька на работе позволит с энтузиазмом отдаваться любимым занятиям в свободное время.

### Успех как источник энергии

Что такое успех? Это выбор соотношения своих целей, а затем действия по его достижению. Успех связан не только с высшими

достижениями в какой-то сфере жизни, но и с умением избежать неудач в других, не менее важных для вас областях, например в семейной жизни, отношениях с детьми, здоровье, реализации творческих способностей. У каждого человека свое соотношение желаний и целей. При этом в 20 лет это соотношение не такое, как в 30 или 40. Выбор при определении этого соотношения требует особой целеустремленности. Не стоит придерживаться не удовлетворяющего вас и не обеспечивающего притока энергии соотношения просто потому, что оно вошло в привычку. Пересмотрите свой выбор. Откажитесь от бездумного повторения привычек или стремления соответствовать ожиданиям окружающих.

---

**Не тратьте свою жизнь на то, чтобы взбираться по лестнице, которая прислонена не к той стене.**

**Станьте машинистом, а не пассажиром своего поезда под названием жизнь.**

**Большинство людей тратят больше времени на планирование праздников, чем на планирование собственной жизни. Обязательно планируйте свою жизнь.**

---

Выполните следующие упражнения, которые помогут вам определить желанные цели и действия.

### Карта желаний и стремлений

Расположите на главных ветвях карты области, представляющие для вас наибольший интерес: работа, партнер, каждый член семьи, отдых, друзья, здоровье, самосовершенствование, образование, спорт и т. д. Затем нарисуйте ответвления в виде действий, которые вы можете предпринять — прямо сегодня.

### Смертельный удар молнии

Предположим, вам точно известно, что через шесть месяцев вы погибнете от удара молнии. Составьте карту всего, что вам нужно

успеть за эти шесть месяцев.

## Надгробная речь

Представьте, что вам предстоит произнести 30-минутную речь на собственных похоронах. Составьте карту того, что вы хотели бы сказать о себе в конце жизни. Затем изобразите пути, позволяющие этого достичь.

Действия в каждой из этих областей помогут вам восстановить силы и зажечь искру вдохновения.

## ЗАЖЕЧЬ ИСКРУ ВДОХНОВЕНИЯ В НАЧАЛЕ ДНЯ

Большинство людей начинают день в нейтральном состоянии. Каким будет этот день, зависит от дальнейшего хода событий. Неудачное начало — и дела идут все хуже и хуже. Иногда причиной неудач могут стать такие мелочи, как размолвка за завтраком, стояние в пробках по дороге на работу, грубость коллеги или мелкие неприятности, которые принесет утренняя почта.

Странный подход! Для того чтобы добиться выдающихся результатов, нужно приложить усилия, чтобы день стал действительно удачным. Многие люди желают друг другу доброго утра, но лишь некоторые из них предпринимают конкретные шаги, чтобы это пожелание исполнилось.

Разработайте план, как сделать ваш день прекрасным. Обдумайте, какие шаги вы можете предпринять, чтобы во всех сферах продвинуться вперед в выбранном направлении. При этом нужно использовать не только логику, а включать в работу весь мозг. Почувствуйте энергию и страсть в предвкушении грядущего дня. Ощутите вкус пряника, который вас ждет. Подумайте о болезненных прикосновениях кнута, если этот день будет скучным повторением

сотни других дней, когда вы не жили, а просто существовали — еще один вычеркнутый день по дороге к смерти.

Ниже вы найдете примеры стимулов, которые способны помочь вам. Изучите их, а затем выработайте свои собственные.

## ПОДДЕРЖИВАТЬ ОГОНЬ В ТЕЧЕНИЕ ДНЯ

Огонь погаснет, если в него не подбрасывать топлива. Кроме того, в огонь не стоит лить воду.

То же самое происходит с вашим огнем энергии и настроения. Вы должны следить, чтобы он не погас, и питать его в течение рабочего дня (рис. 10.8 и 10.9).



Рис. 10.8. Обеспечьте себе хорошее настроение в течение дня



Рис. 10.9. Удачного дня! Задавайте себе правильные вопросы



Кроме того, вы прекрасно знаете, что в вашей компании имеется достаточно «холодной воды», способной погасить ваш огонь. Можно выделить четыре ключевые области, на которых следует сосредоточиться, чтобы поддерживать «огонь» в течение всего дня:

- заниматься только самым важным;
- радоваться, что не отвлекаетесь на мелочи;

- сосредоточиться на трех уровнях удовлетворения: достижениях, знаниях и опыте;
- управлять своим настроением.

### Заниматься только самым важным

Это самое важное условие поддержания вдохновения и достижения выдающихся результатов.

Составьте карту наиглавнейших дел, необходимых для достижения ваших целей. Затем сосредоточьтесь на них свои усилия. Вот и все (рис. 10.10).

Рис. 10.10. Зри в корень! (Козьма Прутков)



## Упражнение на широту мышления

### Камни в сосуде

Подумайте над примером, который в свое время предложил Стивен Кови.

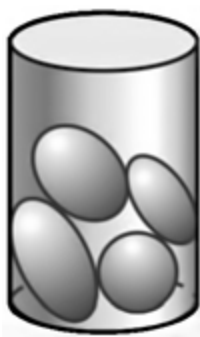
На столе стоит пустой цилиндрический сосуд. В него кладут четыре камня, а затем начинают насыпать мелкий гравий.

Сосуд встряхивают, добавляют гравий, потом еще раз встряхивают и снова добавляют гравий.

Теперь в сосуд начинают сыпать мелкий песок, который заполняет пустоты между более крупными частицами. Сосуд снова встряхивают, и освобождается еще немного места для песка.

И наконец, в сосуд льют воду, которая впитывается в песок. Теперь сосуд заполнен до отказа (см. рис. 10.11).

Рис. 10.11. Аналогия с камнями в сосуде



Какие выводы можно сделать из этого упражнения? Многие скажут, что это иллюстрация того, сколько можно успеть сделать, если постараться. Но это не главное. Главный урок заключается в следующем: если не положить четыре камня в самом начале, то можно ли вообще это сделать?

**Радоваться, что не отвлекаетесь на мелочи**

Для многих людей и компаний проблема состоит не в том, чтобы выделить главное, а чтобы суметь сосредоточить на этом главном свои усилия, не отвлекаясь на мелочи.

Результатом сосредоточения на главном будет качественный прорыв. Потратив время и силы на мелочи, вы не выйдете за рамки подхода постепенных улучшений.

**Десять мыслей о том, как не размениваться по мелочам**

1. Полезность — враг успеха.
2. Единственный человек, которому удавалось делать все самостоятельно, — Робинзон Крузо.
3. Перфекционизм<sup>[22]</sup> — не достоинство, а болезнь.
4. Это нужно сделать, но не вам.
5. Старайтесь быть эффективным, а не квалифицированным.
6. Избавьтесь от бумажного мусора.
7. Заведите себе долгий ящик.
8. Танцуйте под свою музыку.
9. Пять способов сказать нет.

## 10. Умейте вовремя остановиться.

### Полезность — враг успеха

Не стоит посвящать все свое время только полезным вещам. Или тем, которые кажутся вам полезными, а на самом деле засоряют вашу жизнь и не дают возможности заняться чем-то действительно важным.

Единственный человек, которому удавалось делать все самостоятельно, — Робинзон Крузо

Невозможно успеть сделать все, но можно сделать самое важное.

### Перфекционизм — не достоинство, а болезнь

Вы перфекционист? Хотите измениться? Не тратьте 50% времени на работу над проектом, пытаясь получить 10% прибыли.

### Это нужно сделать, но не вам

- Решите, что можно поручить другим.
- Делегируйте полномочия и придерживайтесь принципа: «Я занимаюсь лишь тем, что могу сделать только я».
- Поощряйте самостоятельность. Помните, что курсант никогда не научится летать самостоятельно, пока в самолете находится инструктор.
- На что мне лучше всего потратить время? — все время задавайте себе этот вопрос.

### Старайтесь быть эффективным, а не квалифицированным

Квалификация — это способность правильно выполнять работу. Эффективность — это способность делать именно то, что нужно. Должным образом делайте то, что требуется в данный момент, и не обращайте внимания на остальное.

### Избавьтесь от бумажного мусора

- Пользуйтесь корзиной для ненужных бумаг.

- Помните, что 95% того, что хранится в папках, больше никогда не понадобится.
- Отсортировывайте почтовый мусор.

### Заведите себе долгий ящик

Откладывайте бумажную работу в долгий ящик. Радуйтесь, что он заполняется, вместо того чтобы переживать из-за его содержимого. Когда он заполнится, выбросьте все в корзину для мусора, и начните заполнять ящик снова.

### Танцуйте под свою музыку

Не пляшите под музыку телефонных звонков, электронной и голосовой почты и прерывающих вас коллег. В среднем работника прерывают семь раз в час — каждые восемь минут. Старайтесь уйти как можно дальше от этого среднего показателя.

### Пять способов сказать нет

- Отвечайте отказом в самом начале, когда у собеседника еще не успело сложиться впечатление о вашей согласии.
- Будьте вежливым и обходительным.
- Приводите причины своего отказа.
- Укажите, что вместо предложенного вы займетесь другим делом.
- Выдвиньте альтернативное предложение относительно того, где собеседник может получить помощь.

### Умейте вовремя остановиться

Заканчивайте рабочий день после того, как сделали все самое важное.

Не нужно находить себе мелкие дела просто для того, чтобы заполнить рабочее время. Вместо этого лучше отдохнуть и с новыми силами вернуться к работе.

Попробуйте заканчивать рабочий день в 17.00, даже если обычно вы работаете до 18.00, 19.00 или даже до 20.00. Объявите как можно раньше, что вы собираетесь уйти в 17.00, и постарайтесь, чтобы об

этом узнали все. Пользу принесет и один такой день, даже если все остальные дни недели вы работаете до 21.00.

С другой стороны, не следует сопротивляться, если требуется поработать интенсивнее и дольше. Или если в этот период своей жизни вы хотите с головой уйти в работу. Любой компании, чтобы не утратить конкурентных преимуществ, нужны люди, которые хотят работать интенсивнее и дольше, они привносят свежую струю.

### Поддерживать огонь

В любой деятельности можно выделить три уровня удовлетворения, которые все вместе помогают сохранить энергию и воодушевление.

- Уровень достижений — успех в выполнении задачи.
- Уровень опыта подобен запаху роз на пути к намеченной цели.
- Уровень знаний — накопление знаний на пути к намеченной цели.

Слишком многие люди сосредотачиваются лишь на одном уровне — как правило, на уровне достижений. Однако такой подход не дает почувствовать всю ценность действий на двух других уровнях: наслаждение от полученного в процессе работы опыта и приобретенных знаний.

Активность на всех трех уровнях представляет собой не только неиссякаемый источник энергии, но и мощный фактор достижения успеха. Эти три уровня образуют устойчивый треугольник (рис. 10.12).

**Рис. 10.12.** Треугольник, в вершинах которого находятся достижения, опыт и знания



Сосредоточение на одних достижениях приводит к тому, что треугольник становится узким, хрупким и непрочным: отсутствуют знания, способные вернуть его на место, а также опыт, который обеспечивает широту взглядов. Сосредоточение на других составляющих тоже делает треугольник неустойчивым.

Распределите свое внимание на все три уровня, и вы получите энергию и вдохновение, которые помогут вам вырваться вперед.

### Управлять своим настроением

Самые лучшие намерения поддерживать огонь воодушевления могут быть в одно мгновение уничтожены вылитой на этот огонь водой. Вы должны овладеть приемами и методами, которые позволяют управлять настроением и не дают слишком долго предаваться унынию, когда случаются неприятности. Использовать для этого нужно оба полушария мозга. Ниже приводятся некоторые советы.

## Пятнадцать способов управлять своим настроением

### Несправедливое замечание

Услышав несправедливое замечание в свой адрес, представьте себе, что высказавший его человек пьян, а его речь невнятна, замедленна, смешна, и улыбнитесь.

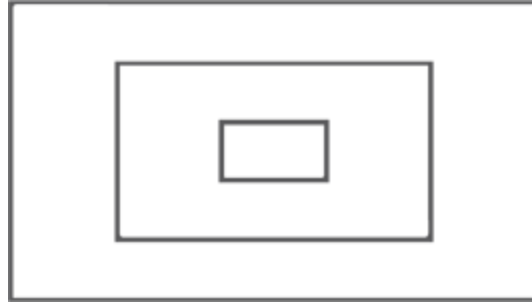
### Необоснованная критика

Столкнувшись с необоснованной критикой, представьте, насколько она незначительна.

Вообразите, что перед вами лежит лист бумаги. Как он будет выглядеть, если вы подниметесь к потолку (рис. 10.13)? А еще выше?

**Рис. 10.13. Последовательные изменения восприятия листа бумаги при удалении от него**





Он будет мал и незначителен.

### Неприятности

Столкнувшись с неприятностями, представьте, что вы сидите в кресле и записываете каждую из них на отдельном листке бумаги. Затем складываете эти листки в кучу и поджигаете. Вам стало легче?

### Неприятные чувства

Абсолютно все люди испытывают неприятные чувства, так что это не ваша личная трагедия. При появлении подобного чувства нужно поставить галочку в соответствующей графе, как будто вы заполняете анкету (рис. 10.14).

**Рис. 10.14. Так мог бы выглядеть бланк анкеты «Испытываете ли вы неприятные чувства?»**

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Меня не ценят	Меня не слушают	Это несправедливо	Меня не любят	Это неправильно	Я ревную
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Меня не замечают	Меня унижают	Я ошеломлен	Меня предали	Я завидую	Я беспокоюсь

Отметьте нужную клетку, чтобы выявить то или иное чувство, а затем сосредоточьтесь на том, чтобы заменить его позитивным.

### Мыльная опера

Ваша жизнь — это мыльная опера, причем хуже тех, что показывают по телевизору. Столкнувшись с неприятностями, просто представьте их в виде сюжета для любой из телевизионных мыльных опер. Проиграйте в голове мелодию и улыбнитесь.

### Несоответствие действительности

Часто наша интерпретация того или иного события, косо́го взгляда или критического замечания не имеет ничего общего с действительностью. Мы усматриваем неуважение, обиду и умысел там, где их нет, и расстраиваемся из-за этого.

Есть ли на рис. 10.15 треугольники? Чувствуя пренебрежение к себе, вы чаще всего видите то, что не входило в намерения собеседника.

**Рис. 10.15. Человеческий мозг организует наше восприятие таким образом, что мы видим то, чего нет на самом деле**



**Спойте о своей хандре**

Составьте список песен, которые наилучшим образом отражают ваше плохое настроение. Спойте их и улыбнитесь.

**Другой взгляд**

Всегда старайтесь найти другой, более оптимистичный взгляд на ситуацию. Какие из изображенных на рис. 10.16 линий параллельны?

**Рис. 10.16. Оптическая иллюзия с линиями**



Вероятно, вы придете к выводу, что параллельные линии расположены через одну.

Теперь наклоните книгу, приблизьте ее к носу и направьте взгляд вдоль линий. Вы увидите, что они все параллельны. Всегда нужно искать другой, лучший взгляд на ситуацию.

**Десять лучших ощущений**

Заставьте себя испытать одно из десяти лучших ощущений в мире. Мои варианты представлены на рис. 10.17.

**Рис. 10.17. Десятка лучших ощущений**



Напишите на листе бумаги все, что может оправдать наличие этого чувства, а затем испытайте его.

**Выберите разновидность славы**

Будьте довольны собой. Представьте, что вами восхищаются, что вам расточают комплименты (рис. 10.18).

**Рис. 10.18. Потешьте себя славой**



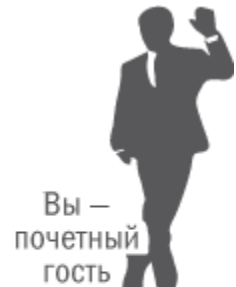
Представьте посвященную вам телевизионную передачу



Представьте газетную статью, восхваляющую вас



Представьте, что с вами обращаются, как с царственной особой



Представьте, что вами восхищаются и в вашу честь произносят речь

Посмейтесь над этим сегодня, как в будущем

Мы оглядываемся назад на свое прошлое и смеемся над ним (см. рис. 10.19). Сделайте это сегодня.

**Рис. 10.19. Прошлые события всегда выглядят менее серьезными, чем события актуальные**



Сосредоточьтесь на том, что будет позже

Столкнувшись с неприятной проблемой или трудностями, сосредоточьтесь на том, как вам будет хорошо, когда все они окажутся позади (рис. 10.20).

**Рис. 10.20. «Неприятность эту мы переживем!»**



Мысленно купите подарок

Мысленно выберите подарок для конкретного человека. Что бы вы хотели ему преподнести и где это взять? Что заставит улыбнуться этого человека (см. рис. 10.21)?

**Рис. 10.21. Что заставит улыбнуться человека**



Больше улыбайтесь

Улыбайтесь чаще и по разным поводам (рис. 10.22).

**Рис. 10.22. Больше улыбайтесь**



## УСПОКОИТЬСЯ В КОНЦЕ ДНЯ

Было бы глупо делать все это в течение рабочего дня, а затем приходить домой и бездельничать весь вечер. Тем не менее очень часто удачный день заканчивается плохим вечером. Почему?

Время перехода от работы к отдыху очень важно для сохранения энергии, настроения и воодушевления. Мы проделываем это 240 раз в году.

Однако редко задумываемся, как осуществить процесс такого перехода наилучшим образом. Вместо этого наше настроение определяют случай, несколько произнесенных или невысказанных фраз, правильно или неправильно интерпретированные жесты, первые поступки, взгляд, первое проявление настроения.

Переход в конце дня от работы к отдыху даже более важен, чем утренний переход от сна к работе. В начале рабочего дня вы чувствуете себя свежим, отдохнувшим и пребываете в той части суток, которая обычно посвящена действию и профессиональным обязанностям. В конце дня все обстоит как раз наоборот.

Вы устали и вступаете в период, когда какие-либо действия или работа необязательны. Однако именно этот переход определяет, насколько успешно вы сможете зарядиться энергией.

Поэтому когда вас спрашивают о том, как прошел день, приготовьтесь обратиться к самым эффективным способам перехода: изложите краткое резюме всех событий дня и постарайтесь, чтобы никому не пришлось читать ваши мысли; стремитесь, чтобы ваш рассказ был максимально сбалансированным; будьте готовы отложить разговор; реагируйте сочувствием, а не логикой.

Это последняя часть повторяющегося суточного цикла. Постарайтесь достичь в ней качественного прорыва. Вот несколько советов, как включить в работу весь мозг (см. рис. 10.23, 10.24 и 10.25).

**Рис. 10.23. Общие правила построения отношений с близкими людьми**

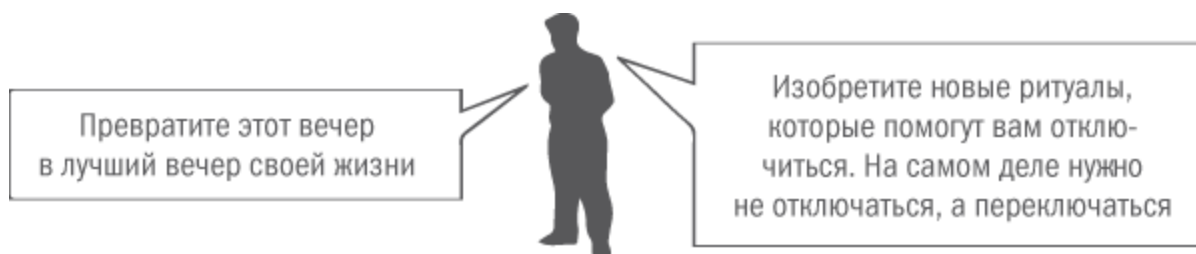


Рис. 10.24. «Как прошел день?»





**Рис. 10.25. И напоследок...**



Используя приведенные в этой главе методы и приемы, вы станете на путь восстановления сил и сохранения искры вдохновения.

# Глава 11

## Потрясающие результаты — это не так трудно

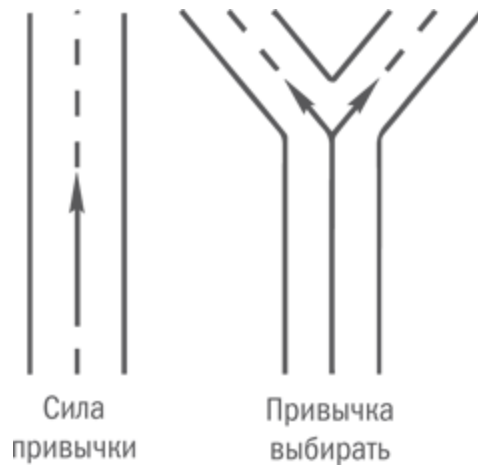
Что делать теперь, когда вы прочли книгу? Как применить триангулярное мышление на практике и перешагнуть через ограничивающие вас рамки?

Ответ прост — приступить к изменению своего привычного мышления во время работы и заставить окружающих следовать вашему примеру. Это и есть путь относительно простого достижения выдающихся результатов.

Укоренившиеся привычки не позволят вам выйти за рамки подхода постепенных улучшений. Если вы хотите просто сохранить то, что всегда имели, продолжайте действовать по старинке. Только в будущем это не позволит добиться даже незначительных улучшений — из-за скорости, с которой меняется мир.

Не пытайтесь изменить культуру — просто смените привычки. С завтрашнего дня начинайте жить по-другому. Это не так трудно, потому что от вас не требуется менять все сразу. Попробуйте применить 10% этих идей к 10% ваших дел, и вы сразу же почувствуете разницу. Начинайте раздвигать рамки! Любая стратегия — это выбор; в равной степени это относится и к мыслительным стратегиям. Большинство людей забывают, что у них есть выбор, как думать, и продолжают по привычке придерживаться прежних взглядов. Необходимо выработать у себя единственную привычку — привычку делать выбор (см. рис. 11.1).

**Рис. 11.1. Выбор или его отсутствие?**



Многие люди выбирают в мелочах, не выходящих за рамки подхода постепенных улучшений. Им не приходит в голову, что можно делать выбор в таких жизненно важных вещах, как мыслительные стратегии.

Мы задумываемся, какой костюм надеть на работу. За завтраком мы выбираем себе кофе, сорт молока и даже сахара. Во время обеда перед нами стоит выбор между четырьмя или пятью видами салата и несколькими сортами хлеба для бутерброда. Но, возвращаясь на рабочее место, многие по привычке обращаются к неэффективным мыслительным стратегиям, почти не осознавая, что и здесь у них есть право выбора.

Каждая из восьми мыслительных стратегий, описанных в этой книге, разработана для того, чтобы заставить человека сделать выбор в пользу одного из методов мышления и отказаться от другого. Наилучший способ изменить свои привычки — это использовать два принципа, изложенные в самом начале книги.

## Кнут и пряник

Недостаточно просто решить, в каком направлении двигаться. Необходимо также принять решение удалиться от альтернативы. Оба эти решения дадут вам силы изменить привычки. Сосредоточьтесь на необходимости выбора. Выработайте у себя желание того, к чему вы стремитесь приблизиться, и неудовлетворенность тем, чего хотите избежать. Представьте себе женщину, которая поставила перед собой цель пробежать стометровку как можно быстрее. У нее есть мотивация в виде конкретной цели — выигрыша конкретных соревнований, достижения конкретного результата. Это пряник. Другой случай — это мужчина, который тоже бежит очень быстро, потому что за ним гонится собака. Возможно, он даже побьет личный рекорд. Это кнут. Секрет изменения привычки заключается в способности соединить эти два подхода, то есть использовать и кнут, и пряник. Поставьте перед собой цель научиться быстро бегать, а в качестве помощника, образно говоря, используйте собаку.

## Разум и сердце

Невозможно сменить привычку одним лишь рациональным признанием необходимости этого шага. Необходимо выработать у себя стремление, чувства, страсть. Вложите в эти изменения душу, зажгите в себе искру вдохновения.

Меняя привычные мыслительные стратегии в соответствии с рекомендациями, изложенными в этой книге, используйте не только кнут и пряник, обращайтесь также к разуму и сердцу.

Подумайте о том, чтобы выбрать стрелу прорыва, а не оставаться в рамках подхода постепенных улучшений. Замените вертикальное или латеральное мышление треугольным. Используйте качественный скачок с шестом вместо того, чтобы оставаться в рамках постепенных улучшений традиционных прыжков в высоту.

Ежедневно и систематически внедряйте восемь представленных в этой книге мыслительных стратегий, образующих стрелу прорыва (см. табл. 11.1).

**Табл. 11.1. Противопоставление подходов качественного прорыва и постепенных улучшений**

Формулирование качественных изменений	или Довольствование небольшими улучшениями
Формирование ноу-хау	или Поток информации
Творческое мышление	или Исключительно логическое мышление
Нахождение в зоне действия	или Необдуманные поступки
Двуполушарный тип мышления	или Однополушарный тип мышления
Ограничивающие установки	или Раскрепощающие установки
Метод «шести шляп», картографирование мыслей и карты памяти	или Совещания и служебные записки
Восстановление сил и воодушевление	или Настойчивость и удвоение усилий

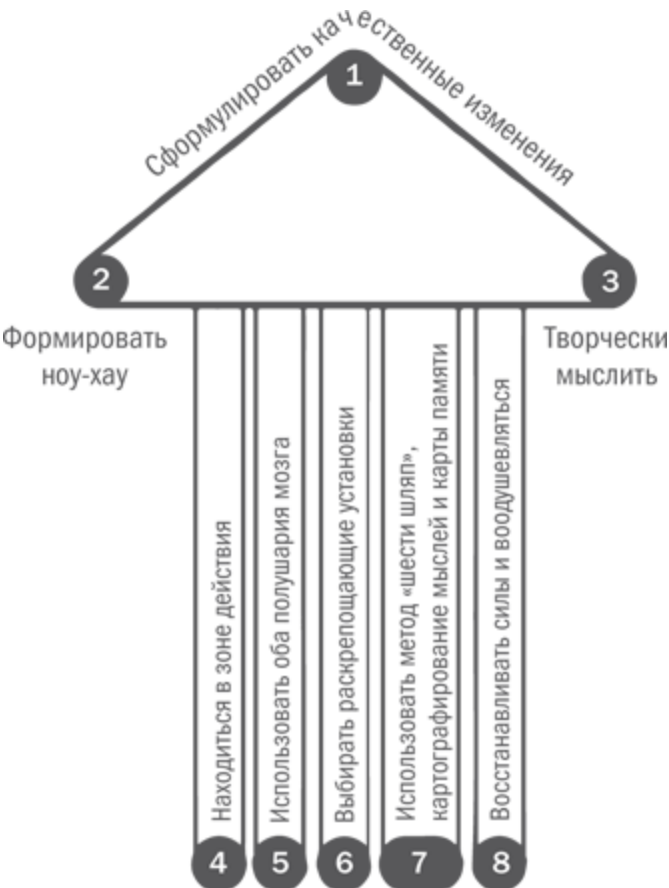
Можно начать делать это уже с понедельника (все великие дела начинаются в понедельник утром! *Прим. ред.*), и вы увидите, как изменятся результаты вашей работы. Вы можете помочь своей компании измениться, советуя каждому сотруднику прочесть эту книгу и применить изложенные в ней идеи на практике.

Но что произойдет, если вам удастся изменить только одну привычку? Приведет ли это к серьезным переменам? Возможно, это всего лишь взмах крыльев бабочки в Южной Америке с целью вызвать ураган в Атлантике?

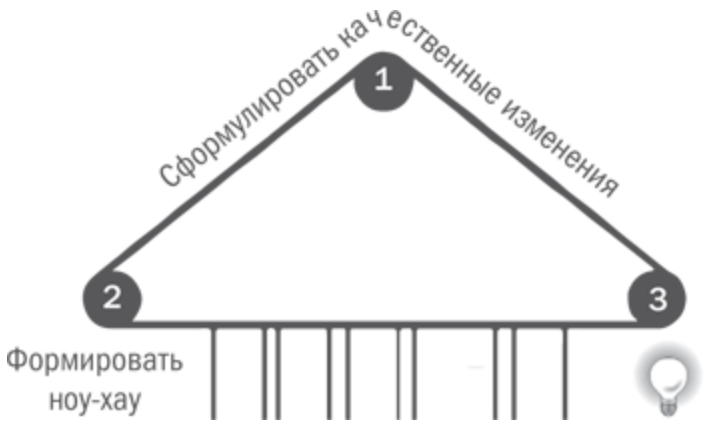
Мой опыт подсказывает, что прежде всего необходимо отказаться от привычных заметок на чистом листе бумаги и перейти к использованию карт памяти. Этот шаг способен одним махом активизировать все описанные выше мыслительные стратегии и послужит базовым программным обеспечением для самого совершенного в мире компьютера — того, что находится у вас в голове.

Примеры такого программного обеспечения представлены на следующих страницах.

# Стрела прорыва



# Использование триангулярного мышления



# Использование триангулярного мышления

РАМКИ ПОДХОДА ПОСТЕПЕННЫХ УЛУЧШЕНИЙ



Постепенные улучшения  
Информация  
Исключительно логическое мышление

СТРЕЛА ПРОРЫВА



Качественный прорыв  
ноу-хау  
Творческое мышление



# Разум и сердце



ЧТО ЛОГИЧНО?

ЧТО ЭМОЦИОНАЛЬНО?

# Формулирование качественных изменений

СТРЕЛА ПРОРЫВА



Качественный прорыв  
ноу-хау  
Творческое мышление

КАКУЮ КАРТИНУ ВЫ ВИДИТЕ?

# Формировать ноу-хау, а не тонуть в потоке информации

ОСТАНОВИТЬ ИНФОРМАЦИОННОЕ ЗАГРЯЗНЕНИЕ



ИСКАТЬ И НАКАПЛИВАТЬ НЕОБХОДИМУЮ ИНФОРМАЦИЮ

Секреты ремесла

Ноу-хау

Искать первоисточники

Внутреннее знание

Частичное знание

Знание того, что делаешь

Знание обходного пути

Знание нужных людей

ОТ СКРЫТОГО ЗНАНИЯ К СКРЫТОМУ

ОТ СКРЫТОГО ЗНАНИЯ К ЯВНОМУ

ОТ ЯВНОГО ЗНАНИЯ К СКРЫТОМУ

ОТ ЯВНОГО ЗНАНИЯ К ЯВНОМУ

# Творчество против исключительно логического мышления



РАЗДВИГАТЬ  
ГРАНИЦЫ,  
а не  
ОСТАВАТЬСЯ  
ВНУТРИ НИХ

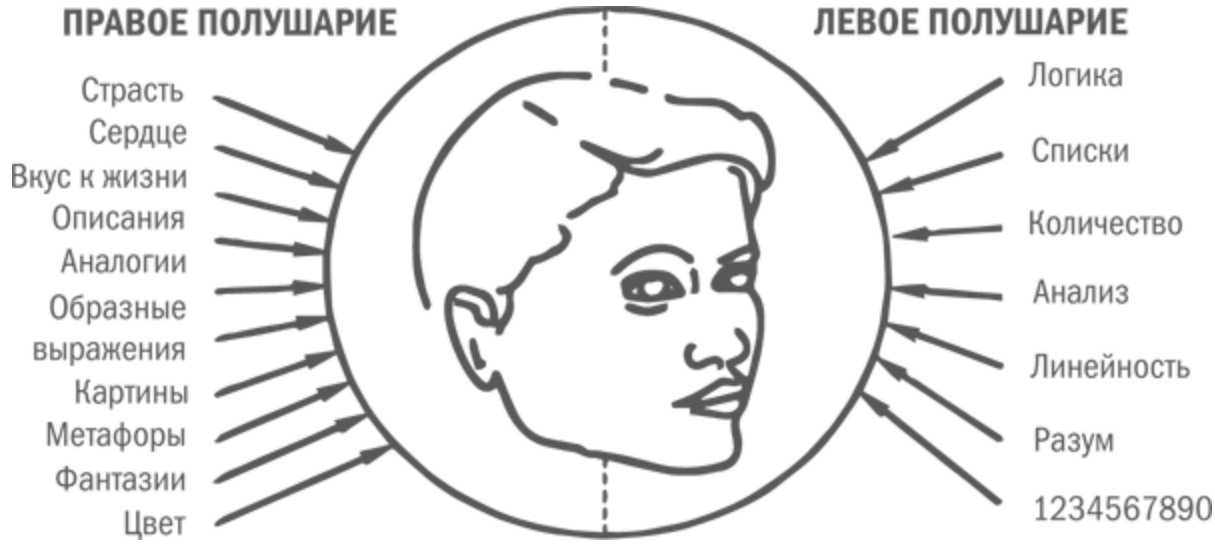


КАКИЕ ОГРАНИЧЕНИЯ МЫ ПРИНИМАЕМ?

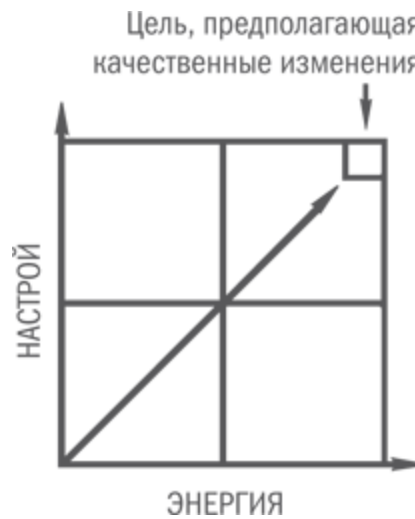
# Нахождение в зоне действия против необдуманных поступков



# Задействовать оба полушария мозга, а не одно



Восстановить силы и воодушевиться, а не работать еще дольше и упорнее



КАКИЕ ДЕЙСТВИЯ ВЫ ПРЕДПРИНИМАЕТЕ, ЧТОБЫ ПОЧУВСТВОВАТЬ  
ВОДУШЕВЛЕНИЕ?

## Примечания

- [1] От лат. *triangulum* — треугольник. *Прим. ред.*
- [2] По образному выражению самого Э. де Боно, «вертикальное мышление связано с копанием ямы в глубину. Латеральное же мышление связано с копанием ямы в каком-то другом месте». *Прим. ред.*
- [3] И. Нонака, Х. Такеучи «Компания — создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах». М.: Олимп-Бизнес, 2003.
- [4] Р. Доусон. «Уверенно принимать решения», М.: ЮНИТИ, 1996.
- [5] Луддиты (англ. *Luddites*) — участники первых стихийных выступлений против применения паровых ткацких машин в ходе промышленной революции в Великобритании (конец XVIII — нач. XIX в.). Названы по имени легендарного подмастерья Неда Лудда. *Прим. ред.*
- [6] Пуанкаре (Poincaré), Жюль Анри (1854-1912) — французский математик, физик и философ. *Прим. ред.*
- [7] Ральф Н. Жерар — нейропсихолог, профессор Мичиганского университета. *Прим. ред.*
- [8] Гаусс (Gauss) Карл Фридрих (1777-1855) — немецкий математик, астроном, геодезист, один из самых выдающихся математиков мира, ему принадлежат блестящие исследования в области алгебры, геометрии, линейной оптики, физики. *Прим. ред.*
- [9] Игра английских слов: *opportunity* — «возможность», *ISNOWHERE* — «бессмысленный набор букв», *opportunity IS NOWHERE* — «возможности нет нигде», *opportunity IS NOW HERE* — «возможность есть здесь». *Прим. ред.*
- [10] Конвергентное (от лат. *convergere* — приближаться, сходиться) мышление — мышление, направленное на нахождение единственно верного варианта решения проблемы. *Прим. ред.*
- [11] Дивергентное (от лат. *divergere* — обнаруживать расхождения) —



мышление, направленное на выработку разнообразных вариантов решения проблемы. *Прим. ред.*

[12] Ян — светлое, активное, мужское, духовное начало. *Прим. ред.*

[13] Инь — темное, пассивное, женское, вещественное начало. *Прим. ред.*

[14] Первичный процесс — принадлежность бессознательного. В ходе первичного процесса психическая энергия течет свободно, переливаясь из представления в представление посредством механизмов смещения и сгущения; при этом она стремится до конца нагрузить представления, связанные с тем опытом удовлетворения, который порождает желание (первичная галлюцинация). *Прим. ред.*

[15] Вторичный процесс — принадлежность системы «Предсознание-Сознание». Психическая энергия в случае вторичного процесса изначально связана; поток ее подконтролен, представления устойчиво нагружены, удовлетворение отложено, открывая дорогу мысленной проверке и сопоставлению различных способов удовлетворения. *Прим. ред.*

[16] Персона — маска Эго, имидж, который человек создает для внешнего мира. Характер персоны меняется в зависимости от выполняемых ролей. *Прим. ред.*

[17] Тень — состоит из тех свойств и ощущений, в которых человек не признается сам себе; оборотная сторона имиджа, создаваемого человеком для самого себя. *Прим. ред.*

[18] Имеется в виду детское стихотворение:

Thirty days hath September,  
April, June, and November:  
All the rest have thirty-one,  
Except for February,  
Which hath twenty-eight days clear,  
And twenty-nine in each leap year.

[19] Г. Хамел, К. П. Прашалад. «Конкурируя за будущее». М.: Спикер-Бизнес. 2002.

[20] Плацебо — вещество, не имеющее лечебных свойств, но дающее позитивный лечебный эффект благодаря психологическому влиянию врача на пациента. *Прим. ред.*

[21] Конформизм — свойство личности, заключающееся в склонности некритически следовать групповым нормам, установкам, ценностям и решениям. *Прим. ред.*

[22] Перфекционизм — (от лат. *perfectum* — совершенный) — внутренняя потребность в совершенстве, проявляющаяся в боязни неудачи, критическом отношении к собственным достижениям и нереалистичности целей. *Прим. ред.*

# Оглавление

[Предисловие](#)

[Глава 1. Бизнес-прорыв](#)

[Глава 2. Восемь мыслительных стратегий](#)

[Глава 3. Формулирование качественных изменений](#)

[Глава 4. Формирование ноу-хау](#)

[Глава 5. Использование творческого мышления](#)

[Глава 6. Находиться в зоне действия](#)

[Глава 7. Использовать весь потенциал своего мозга](#)

[Глава 8. Раскрепощающие установки](#)

[Глава 9. Метод «шести шляп» и карты памяти](#)

[Глава 10. Воодушевление](#)

[Глава 11. Потрясающие результаты — это не так трудно](#)

# Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Если у вас есть замечания и комментарии к содержанию, переводу, редакции и корректуре, то просим написать на [be\\_better@m-i-f.ru](mailto:be_better@m-i-f.ru), так мы быстрее сможем исправить недочеты.

## **Наши электронные книги:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/ebooks/>

## **Заходите в гости:**

<http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

<http://www.facebook.com/mifbooks>

<http://vk.com/mifbooks>

<https://twitter.com/mifbooks>

[Дерево знаний](#)

[Предложите нам книгу.](#)

[Ищем правильных коллег](#)

## **Для корпоративных клиентов:**

[Полезные книги в подарок](#)

[Корпоративная библиотека](#)

[Книги ищут поддержку.](#)

## Над книгой работали

Главный редактор *Артем Степанов*

Ответственный редактор *Римма Болдинова*

Арт-директор *Алексей Богомолов*

Редактор *Сергей Шаров*

Дизайн переплета *Сергей Максимов, Александр Завгородний*  
([bangbangstudio.ru](http://bangbangstudio.ru))

Верстка *Екатерина Матусовская*

Корректоры *Ирина Моисеенко, Алла Турчанинова*

**ООО «Манн, Иванов и Фербер»**

[mann-ivanov-ferber.ru](http://mann-ivanov-ferber.ru)

Электронная версия книги

подготовлена компанией Webkniga, 2015

[webkniga.ru](http://webkniga.ru)