

НАРУШАЙТЕ ПРАВИЛА!

УЧЕБНИК КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ

**ПРОСТОЙ ПОДХОД
К НЕСТАНДАРТНЫМ РЕШЕНИЯМ**

СКОТТ ТОРП

СКОТТ ТОРП

**УЧЕБНИК
КРЕАТИВНОГО
МЫШЛЕНИЯ**



Минск 2010

УДК 159.9
ББК 88
Т61

Перевёл с английского *О. Г. Белошеев* по изданию:
HOW TO THINK LIKE EINSTEIN
(Simple Ways to Break the Rules
and Discover Your Hidden Genius) by Scott Thorpe.

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

Торп, С.

Т61 Учебник креативного мышления / С. Торп; пер. с
англ. О. Г. Белошеев. — Минск : «Попурри», 2010. —
288 с. : ил.

ISBN 978-985-15-0946-7.

Широкому кругу читателей книга даёт возможность узнать про
уникальные приёмы эффективного решения запутанных проблем,
придуманные и использованные столь знаменитыми личностями, как
полководец Александр Македонский, физик-теоретик Альберт Эйнштейн,
инженер Джордж Вестингауз и другие.

УДК 159.9
ББК 88

ISBN 1-57071-585-8 (англ.)
ISBN 978-985-15-0946-7 (рус.)

© 2000 by Scott Thorpe
© Перевод. ООО «Попурри» 2003
© Издание на русском языке.
Оформление. ООО «Попурри» 2010

*Посвящается доктору Олдеру,
который заставил меня начать,
и Вики,
которая позволила мне закончить.*

*Искренняя благодарность Хиллеку Блэку
за превосходную редакцию
и пронциательные советы.*

ОГЛАВЛЕНИЕ

ГЛАВА 1	
СЕКРЕТ ЭЙНШТЕЙНА	7
ГЛАВА 2	
ДУМАЙТЕ КАК ЭЙНШТЕЙН	21
ГЛАВА 3	
ПРАВИЛЬНАЯ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ	35
ГЛАВА 4	
НЕТ ПЛОХИХ ИДЕЙ	63
ГЛАВА 5	
ВЫХОДИТЕ ЗА ПРИВЫЧНЫЕ РАМКИ	77
ГЛАВА 6	
СЕЙТЕ СЕМЕНА РЕШЕНИЙ	97
ГЛАВА 7	
НАРУШАЙТЕ ПРАВИЛА	147
ГЛАВА 8	
ВЫРАСТИТЕ РЕШЕНИЕ	177
ГЛАВА 9	
НЕ СТАНОВИТЕСЬ МУЧЕНИКОМ	207
ГЛАВА 10	
ЭЙНШТЕЙНОВСКИЙ СТИЛЬ МЫШЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЯХ	223
ГЛАВА 11	
ЭЙНШТЕЙНОВСКИЙ СТИЛЬ МЫШЛЕНИЯ В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ	245
Приложение А	
ФОРМЫ ДЛЯ ЭЙНШТЕЙНОВСКОГО СТИЛЯ МЫШЛЕНИЯ	267
Приложение Б	
УРАВНЕНИЕ ЭЙНШТЕЙНА	281

ГЛАВА 1

СЕКРЕТ
ЭЙНШТЕЙНА

«Здравый смысл — это собрание
предрассудков, приобретенных
до восемнадцатилетнего возраста».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Эта книга научит вас находить решения самых сложных, порой неразрешимых проблем, вопросов и задач. Вы познакомитесь с методами, которые использовал величайший специалист по решению проблем в истории человечества Альберт Эйнштейн. Он нашел объяснение для некоторых из наиболее таинственных загадок мироздания. Он сумел сделать это, потому что думал не так, как все. Вы сможете научиться думать так же, как Эйнштейн, если будете использовать его методы.

Его методы и методы других людей, о которых говорится в этой книге, применяются не только для раскрытия тайн Вселенной. Научившись новым способам решения проблем, вы сможете увеличить прибыльность вашего бизнеса, улучшить способности ваших детей к обучению, добиться успехов в художественной и творческой сферах и повысить качество вашей жизни. Любая задача любой

сложности имеет свое решение, потому что в основе гениального мышления лежит один универсальный принцип: **вы должны нарушить правила.**

Эйнштейн был одним из самых великих нарушителей правил в мире, Джеймсом Дином* в науке. Он бросил вызов не только законам физики. Он игнорировал традиции и приводил в ярость правительства. Пренебрежение к правилам доставляло ему постоянные неприятности, но именно в его дерзкой, отчаянной готовности поставить под сомнение любые законы традиционной науки кроется секрет его гениальности. Эйнштейн был великим специалистом по раскрытию тайн мироздания, потому что лучше всех умел нарушать правила. Это общая черта всех гениев, и такую способность вы вполне можете развить в себе. Мы все можем думать как Эйнштейн, нужно только научиться нарушать правила.

«КОЛЕЯ» ПРАВИЛ

«Очень мало людей способны невозмутимо выражать мнения, которые отличаются от общепринятых предубеждений их социального окружения. Большинство людей не способны даже представить себе такие мнения.»

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Неспособность разрешить какую-то проблему вполне может объясняться тем, что вы застряли в «колее» правил. Мы все живем по правилам — укоренившимся в нас шаблонам мышления, которые ошибочно принимаем за истину. Наши правила формируются естественным образом в результате многократного использования одних и тех же идей. Следуя правилам, мы постепенно увязаем в глубо-

* Джеймс Дин — голливудский актер, ставший идиолом американской молодежи 1950-х годов. — *Прим. перев.*

кой «колее», и тогда любые неординарные идеи остаются вне нашего поля зрения.

Правила — это не всегда плохо. Их можно сравнить с железной дорогой. Если вы хотите попасть туда, куда ведут рельсы, лучше всего ехать поездом. Но подобно неисследованным краям, куда не доходит железная дорога, многие превосходные решения остаются вне досягаемости людей, действующих по правилам. Единственный способ добраться до них — это сойти с колен.

Правила препятствуют новаторскому мышлению, потому что кажутся незыблемыми. Они загораживают от вашего взгляда множество великолепных решений, которые существуют, но лежат в стороне от привычной «колеи» правил. Эти великие решения можно отыскать, только нарушив правила.

От попадания в «колею» правил не застрахован никто. Даже сам Эйнштейн много лет находился в плену у одного из своих предубеждений. Но стремление нарушать правила не оставляло его никогда.

Вы можете не интересоваться законами, управляющими жизнью Вселенной, но у вас, полагаю, достаточно собственных серьезных проблем, требующих разрешения. Ваши проблемы могут быть даже сложнее тех, что стояли перед Эйнштейном. Возможно, вам приходится вести борьбу с чрезвычайно опытными конкурентами в условиях, которые меняются так быстро, что вы не успеваете к ним приспособиться. Положение кажется вам безвыходным. Но выход всегда найдется, если вы научитесь нарушать правила.

Главная преграда на пути к преодолению неразрешимых проблем заключена внутри нас самих. Принимать блестящие решения нам мешают опыт, ошибочные предположения, привычка к полуправде и устоявшиеся традиции. Новые грандиозные идеи и судьбоносные решения существуют. Просто они скрываются там, куда нет досту-

па традиционному мышлению. Иначе кто бы давно бы их нашел. Чтобы решать неразрешимые проблемы, вам придется нарушать правила.

НАРУШЕНИЕ ПРАВИЛ И РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

«Порой я спрашиваю себя, как получилось, что именно мне посчастливилось стать автором теории относительности. Причина, по-моему, в том, что нормальный взрослый человек никогда не перестает размышлять о проблемах пространства и времени. Есть вещи, в которых он задумывался, будучи еще ребенком. Но мое интеллектуальное развитие шло с опозданием, в результате чего вопросы пространства и времени стали интересовать меня, когда я уже вырос».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Утверждать, что секрет гениальности Эйнштейна кроется только в нарушении правил, было бы несправедливо. Природа даровала ему блестящий и цепкий ум. Откуда нам знать, что нарушение правил не было простым капризом гения? Давайте проведем элементарный мысленный эксперимент с целью выяснить, какой из черт характера Эйнштейна принадлежит заслуга генерирования великих идей. Эйнштейн любил мысленные эксперименты, поэтому вполне уместно сделать его самого объектом нашего исследования. Мы попробуем оценить уровень его интеллекта и знаний и посмотрим, какое воздействие они оказывали на его творческую продуктивность. Для этого нам не понадобятся никакие сложные физические или математические формулы.

Интеллект Эйнштейна оставался на высочайшем уровне в течение всей его жизни. В нашем мысленном эксперименте мы представим его интеллект в виде горизонталь-

ной линии (рис. 1). Громадный объем познаний Эйнштейна в математике и науке неуклонно увеличивался в течение всей его жизни. Познания мы представим в виде линии, направленной вверх. По крайней мере, это именно то, чего мы можем ожидать от гения.

Но когда мы перейдем к рассмотрению его продуктивности в решении проблем, все окажется не так просто. Сразу после окончания университета в 1905 году у Эйнштейна начался продолжительный период поистине революционных идей. За последующие почти двадцать лет он внес неоценимый вклад в науку. Наиболее значительные достижения приходятся на один знаменательный год в начале его карьеры. Но затем коэффициент его творческой продуктивности резко снизился. Мы обозначим этот спад в виде линии, направленной вниз. Эйнштейн продолжал упорно работать над важнейшими вопросами в области физики. Его ум не потерял своей прославленной остроты. Его познания в физике и математике продолжали расширяться. Ему были предоставлены неограниченные возможности для творчества и сотрудничества с величайшими умами современности. Однако больше он не решил ни одной значительной научной проблемы.

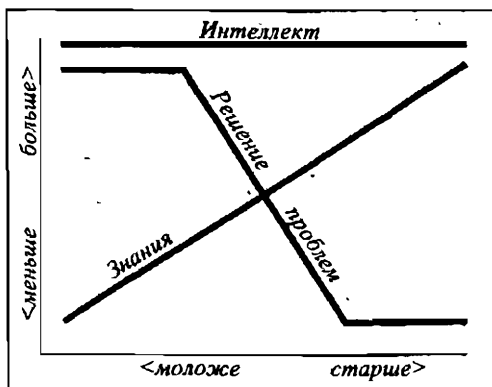


Рис. 1. Мысленный эксперимент

Казалось бы, способность Эйнштейна к решению проблем должна была увеличиваться пропорционально развитию его интеллекта и расширению объема знаний. Но вместо этого, по мере увеличения познаний, продуктивность падала. Нова-

торский потенциал был наиболее высок в те годы, когда уровень познаний был самым низким. По идее так быть не должно. Мы могли бы усомниться в правильности результатов нашего мысленного эксперимента, если бы эта модель не повторялась в жизни очень многих выдающихся людей. Неразрешимые проблемы решают люди, которые стремятся к нарушению правил. Обычно они являются новичками в соответствующей области и не имеют многолетнего опыта борьбы с рутинной.

Заслуга раскрытия тайн пространства и времени принадлежит не старому и мудрому профессору Эйнштейну. Этот вклад в науку внес совсем молодой человек, только что окончивший колледж. В то время он работал в федеральном Бюро патентов в Швейцарии, занимаясь проектом усовершенствования машин для отжимания белья. Физикой он занимался в свободное от работы время. И он нарушал правила.

Предложенная Эйнштейном формула $E = mc^2$ была решением проблемы, над которой бились многие поколения ученых, пытавшихся понять, почему свет всегда движется с постоянной скоростью по отношению к наблюдателю. Независимо от того, двигаетесь ли вы навстречу лучу света или уходите от него, скорость света не меняется. Эта проблема была одной из самых важных и загадочных в истории науки. Многие блестящие умы сумели приблизиться к ее разрешению, но существовавшие правила помещали им добиться успеха.

За несколько сот лет до этого Исаак Ньютон объявил время абсолютной категорией. Время нельзя ускорить или замедлить, — это вселенская константа. Доводы Ньютона соответствовали здравому смыслу, и его идея глубоко и прочно укоренилась в умах всех последующих поколений ученых. Она стала краеугольным камнем практически всех областей науки. Ученые даже помыслить не могли о том, чтобы поставить под сомнение концепцию абсолют-

ности времени, и только поэтому не могли решить проблему.

Для Эйнштейна незыблемость представления о времени как об абсолютном понятии, не была препятствием. Он просто представил, что для одного предмета время может бежать быстрее, чем для другого. Несколько строк математических уравнений (вы найдете их в приложении Б) явились для Эйнштейна отправной точкой на пути к революции в научном мире. Ученый разрешил самую трудную проблему науки благодаря тому, что нарушил правила.

Если в нарушении правил кроется основная причина гениальности Эйнштейна, то вполне понятным становится снижение его способности к решению проблем в тот период, когда он перестал нарушать правила. Именно это и произошло в реальной жизни. Основываясь на результатах научных изысканий Эйнштейна, физики создали новую теорию. В ее основу была положена концепция неопределенности, непредсказуемости некоторых результатов. Эйнштейн посчитал, что иметь дело с непредсказуемостью слишком хлопотно. Здравый смысл подсказывал ему, что Вселенная должна быть предсказуемой. Он терпеть не мог неопределенности и не верил в то, что Бог может играть с Вселенной в кости. Это положило конец его открытиям. Он превратился в еще одного умного человека, оказавшегося в плену у собственного здравого смысла.

НЕРАЗРЕШИМЫЕ ПРОБЛЕМЫ

КАК ВЫИГРАТЬ В «КРЕСТИКИ-НОЛИКИ»

Большинство неразрешимых проблем похожи на игру в «крестики-нолики». Выигрыш кажется невозможным. Вы можете играть партию за партией, используя разные стратегии, но так и не добьетесь успеха. Но вы сможете выиграть в «крестики-нолики» и решить другие неразрешимые проблемы, если нарушите правила.

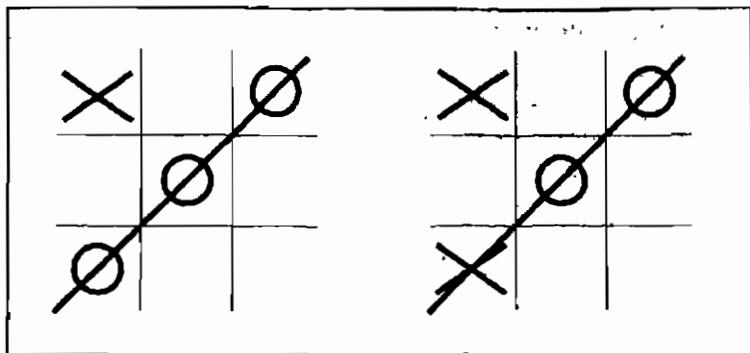


Рис. 2. Ход вне очереди

Рис. 3. Используйте активы соперника

Ходы вне очереди

В «крестики-нолики» выиграть очень просто, если делать ходы вне очереди. «Что? — должно быть, подумали вы. — Но ведь этого нельзя делать!» Конечно, это обман, но он приносит победу, он решает проблему. Вариантов только два: нарушить правила или упустить выигрыш.

Играя в «крестики-нолики», вы, возможно, не захотите пойти на обман, но как поступить с насущной проблемой в безвыходной ситуации, требующей срочного разрешения? Готовы ли вы нарушить правила, чтобы найти выход из положения? Разумеется, я не говорю о моральных принципах, речь идет лишь о правилах, которые предписывают нам, как следует решать стоящую перед нами проблему.

Мало кому приходит в голову сделать ход вне очереди в реальном мире, но, в сущности, этот прием используется с незапамятных времен. Например, после одного из сражений гражданской войны в Америке генерал Роберт Ли объявил своим офицерам, что генерал Грант двинется на Спотсильванию, так как это наилучшее для него решение. Ли разработал кратчайший маршрут к этому пункту и приказал войскам двигаться туда. Войска Ли сделали, так

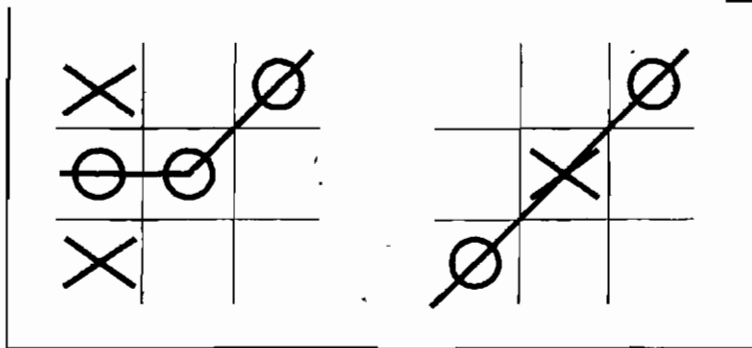


Рис. 4. Проявите гибкость

Рис. 5. Сотрудничайте

сказать, ход вне очереди и прибыли в Спотсильванию прежде, чем туда смогла добраться армия Гранта.

Ходы вне очереди — распространенное явление в мире бизнеса. Когда изготовители тайленола узнали, что аналогичное обезболивающее средство датрил будет продаваться со значительной скидкой, они сделали ход вне очереди. Они установили цену ниже стоимости датрила еще до того, как изготовители последнего смогли объявить о своей цене. Рекламная кампания нового лекарства провалилась, и тайленол удержал свои позиции на рынке.

Используйте активы соперника

Существует много способов выиграть в «крестики-нолики» или решить другие неразрешимые проблемы. Выстроить в ряд три значка совсем не трудно, если к своим двум ноликам прибавить чужой крестик. Зачем ограничивать себя собственными идеями?

Адмирал военно-морского флота США Гарри Ярнелл был первым, кто разработал план нападения японцев на Перл-Харбор. Он определил наиболее перспективные направления и стратегию атаки. В 1932 году он даже провел

показательные учения с участием двух авианосцев США. Императорский военно-морской флот Японии превратил план американского адмирала в собственную успешную атаку на базу ВМС США. Японцы не постеснялись воспользоваться американским планом сражения. Если план эффективен, используйте его, независимо от источника. Чью идею вы могли бы использовать для решения вашей проблемы?

Проявите гибкость

Вы сможете выиграть в «крестики-нолики» или разрешить другие сложные проблемы, если примените гибкое определение термина «победа». Позвольте вашему ряду изогнуться, и победа у вас в кармане. Иногда определенные нами условия победы слишком строги или не соответствуют характеру сложившейся ситуации. Когда Уинстону Черчиллю было тридцать пять лет и он занимал пост министра внутренних дел Великобритании, его друзья завели разговор о том, насколько неожиданными для них явились назначения на такие высокие посты в молодом возрасте. Когда очередь дошла до Черчилля, он только выпустил клуб дыма и сказал: «В моем возрасте Наполеон уже выиграл битву при Аустерлице». Черчилль не мог победить в соревновании с собственным честолюбием, потому что его критерии победы были слишком высоки. Измените определение успеха, и решение станет возможным.

Сотрудничайте

Правило, ведущее к обязательному проигрышу одной стороны, может оказаться самым большим препятствием на пути к победе любого из участников игры. Сотрудничество с соперником может обеспечить выигрыш вам обоим. Однажды мне довелось наблюдать за тем, как пожар полностью уничтожил старое здание. Владелец дома был

вне себя от счастья; не меньше его радовались и пожарные; владелец давно собирался снести здание, а пожарным необходима была дополнительная тренировка. Обе потребности были удовлетворены к обоюдному удовольствию.

Все вышеперечисленные решения связаны с нарушением правил игры в «крестики-нолики». Примерно так же Эйнштейн нарушил законы физики. Вы никогда не сможете выиграть в «крестики-нолики» или решить другие серьезные проблемы, если будете просто стараться играть лучше. Вы должны нарушить правила.

ЭЙНШТЕЙНОВСКИЙ СТИЛЬ МЫШЛЕНИЯ:

НАРУШАЙТЕ ПРАВИЛА

«Человек пытается создать для себя упрощенную и понятную картину мира, которая лучше всего для него подходит. Затем он пытается подменить этот собственный космос миром опыта и таким образом его подавить».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Эффективность образа мышления Эйнштейна объясняется тем, что самые большие препятствия на пути решения неразрешимых проблем находятся у нас в голове. Нарушать правила нелегко. Вот почему на свете так много умных людей, но так мало эйнштейнов. Возможно, для того чтобы решить сложнейшую проблему, вам придется нарушить самое заветное из всех ваших правил. Генри Форд нажил огромное состояние, поставив на поток производство практичных автомобилей модели «Т». Но эта приверженность к модели «Т» чуть не сделала его нищим. Конкуренты первыми заметили тенденцию к росту благосостояния среднего класса и вышли на рынок с роскошны-

ГЛАВА 2

ДУМАЙТЕ КАК ЭЙНШТЕЙН

ми и эксклюзивными машинами. Форд, не пожелавший изменить собственному правилу и отказаться от выпуска машин модели «Т» черного цвета, потерял значительную часть рынка сбыта.

Здравый смысл вряд ли сможет объяснить необходимость нарушения некоторых основополагающих правил. В какой-то момент вы и ваши коллеги можете подумать, что совершаете глупейшую ошибку. Но выход за рамки здравого смысла может оказаться единственным путем решения проблемы. По собственному признанию Эйнштейна, свою главную ошибку он совершил, когда модифицировал некоторые из уравнений с тем, чтобы привести картину вселенной в соответствие со своим здравым смыслом. Его расчеты свидетельствовали о том, что Вселенная должна либо расширяться, либо сжиматься, но он был уверен в том, что она должна быть статичной, — один взгляд на ночное небо подтверждал эту истину. Только впоследствии, когда астрономы зафиксировали факт расширения Вселенной, он внес коррективы в свою теорию.

Вы сможете решить ваши собственные проблемы не хуже Эйнштейна. Сделать это будет непросто, но, добившись успеха, вы получите удовольствие. Процесс нарушения правил возбуждает. Когда вы научитесь нарушать правила, которые препятствуют вашему прогрессу, Вселенная окажется у ваших ног.

«Ничто не может считаться более явным признаком умопомешательства, чем повторение одних и тех же действий в надежде получить разные результаты».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

ВЫ МОЖЕТЕ ДУМАТЬ КАК ЭЙНШТЕЙН

Вы можете освоить такую же образную, беспрецедентную манеру мышления, которая была свойственна Эйнштейну. Право нарушать правила даровано нам при рождении. Мы принадлежим к «расе» новаторов. Законы дикой природы предоставили медлительным, слабосильным человеческим существам меньше чем кому-либо шансов на выживание, но мы сумели одержать победу над острыми клыками и когтями, потому что можем нарушать правила и менять стратегию в считанные секунды, а не в результате многовековой эволюции.

В начале жизни каждому ребенку свойственно неудержимое стремление к новаторству. Не скованные никакими условностями, дети с невообразимой скоростью генерируют фантастические решения. Даже став старше, мы восхищаемся людьми, способными мыслить неординарно. Люди мечтают о революциях. Законодатели моды стано-

вятся идолами. Быть неоригинальным, степенным или заурядным унизительно. Мы все только и ждем возможности нарушить правила.

Но если в человеке настолько сильно стремление к переменам, новаторству и творчеству, то почему мы по-прежнему продолжаем следовать по накатанному пути? Куда девается наша природная способность нарушать правила?

Мы приучены подчиняться правилам

*«Единственное, что мешает мне учиться,
это мое образование».*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Наша способность нарушать правила атрофируется по мере того, как нас приучают следовать их требованиям. Образование, социализация и стандартизация воспитывают в нас привычку двигаться по проторенному пути.

Выйдя из стен школы, мы продолжаем следовать установленному порядку, идти за толпой и с почтением относиться к авторитетам. Даже те организации, которым нововведения нужны как воздух, всячески препятствуют неординарному мышлению. Если в ходе совещания кто-нибудь вносит «сумасшедшее» предложение, никто не говорит: «Да, такая оригинальная мысль может привести нас к нестандартному решению». Вместо этого все дружно пожимают плечами и возвращаются к утвержденной повестке дня. Нас приучили изучать правила, использовать их и почитать.

Эйнштейн никогда не был конформистом. Мы помним его как спокойного, уравновешенного человека, но Эйнштейн, который подарил нам теорию относительности, был далеко «не подарок». Он регулярно пропускал лекции, предпочитая проводить время в лаборатории. Процесс обучения проходил трудно, а независимость Эйнштейна при-

чиняла ему немало неприятностей. Преподаватели не спешили давать рекомендации, которые позволили бы ему занять прочное положение в университетском мире. Но Эйнштейн сумел овладеть передовыми знаниями своего времени и при этом избежать участи прислужника. Это стало его громадным преимуществом.

Большинство своих революционных идей Эйнштейн выдвинул, когда был полностью изолирован от остального научного общества. Пока он работал в патентном бюро, никто не пытался направлять его исследования в области физики. Ни одна влиятельная комиссия не пыталась поставить его на место. Ни один руководитель департамента не пробовал повлиять на его сумасшедшие идеи в приказном порядке. Эйнштейн был совершенно свободен в поиске великих решений, чем он и занимался.

Громадное воздействие на образ наших мыслей оказывают прецеденты. Например, самый современный, построенный по последнему слову техники поезд по-прежнему движется по колее стандартной ширины. Ширина колеи американских железных дорог была установлена британскими инженерами, которые при строительстве дорог в Новом Свете использовали привычный для них британский стандарт.

В свое время этот стандарт был принят на британских железных дорогах только потому, что колесные оси выгоднее всего было изготавливать на использовавшихся в каретной промышленности станках, рассчитанных именно на такой размер. В свою очередь использование осей такой длины во всех конных экипажах определялось шириной британских дорог. Первые дороги в Британии строили для римлян в расчете на то, чтобы на них могли свободно разминуться две колесницы. Римские колесницы были пароконными, что и явилось изначальной причиной установления стандарта длины колесных осей и, соответственно, ширины дорог.

Современная транспортная система не может вырваться из тисков стандарта, идеального для римских колесниц, точно так же как наше мышление продолжает оставаться в плену у традиций, установленных нашими предками. Мы следуем по «колее» тысячелетней давности, даже не осознавая, что первоначальные причины установления существующих правил давно канули в Лету. Хуже того, мы становимся экспертами в области соблюдения этих правил.

Мы становимся экспертами

*«Чтобы наказать меня за презрение к авторитетам,
судьба сделала авторитетом меня самого».*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Нет ничего странного в том, что великим нарушителем правил Эйнштейн оставался до тех пор, пока не перестал быть в науке новичком. Новички рождают революционные идеи, которые вознаграждаются Нобелевской премией. Награды и признание приходят к ученым после того, как они становятся знаменитыми экспертами, но они продолжают эксплуатировать идеи, возникшие у них на самом раннем этапе приобщения к науке.

Лучшими нарушителями правил становятся новички. Человеку легче всего нарушить правило, которое он только что изучил. Новички уже знакомы с основными концепциями, но все еще в силах игнорировать их. Примерно то же самое происходит при знакомстве с традициями чужой культуры. Иностранец может изучить новый для себя обычай и следовать ему, но в то же время способен без особого труда нарушить его, потому что новая информация еще не укоренилась в его сознании. С другой стороны, представитель данной культуры даже не задумывается о возможности нарушить обычай, настолько глубоко засели в нем общепринятые правила.

Мы все становимся экспертами в той или иной области. В ходе этого процесса присущая новичкам способность нарушать правила куда-то улетучивается. Идеи превращаются в незыблемые правила. Борьба с правилами становится такой же безрезультатной, как и попытки преодолеть силу тяжести.

ДУМАТЬ КАК ЭЙНШТЕЙН МОЖЕТ КАЖДЫЙ

*«Вся наша наука не что иное,
как повышение качества повседневного мышления».*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Думать как Эйнштейн может каждый человек, независимо от возраста и уровня образования. Даже эксперты могут стать выдающимися новаторами. Александер Грейам Белл занимался обучением глухих и сумел использовать свои познания в области человеческой речи для изобретения телефона. У него было еще одно преимущество — он слабо разбирался в электрических устройствах. В то время как все силы науки были брошены на усовершенствование телеграфа, Белл попытался создать искусственный аналог голосовых связей. После того как телефон принес ему богатство, он переключился на другие области науки, где сумел нарушить правила так же успешно. Он конструировал огромных воздушных змеев, способных поднять в воздух человека, строил корабли на подводных крыльях и усовершенствовал фонограф. До конца своих дней он не позволял опыту и возрасту взять верх над его стремлением к новаторству.

Недостаток зрелости, образования или опыта проблемы, как правило, не представляют. Неопытные люди неоднократно преуспевали там, где терпели неудачу их более просвещенные современники. И это естественно, потому

что у них было одно серьезное преимущество — «колея» их мышления не была слишком глубокой.

Научиться думать как Эйнштейн, довольно просто, но отнюдь не легко. Этот процесс можно сравнить со стремлением научиться писать неудобной рукой. Пытаясь вывести на бумаге свое имя левой рукой, если вы правша (или наоборот), вы испытываете странное ощущение. Хочется как можно скорее вернуться к привычной — более удобной — манере. Думая как Эйнштейн, вы испытываете нечто подобное. Вам приходится всерьез рассматривать идеи, совершенно абсурдные с точки зрения здравого смысла. Возникает необходимость постоянно нарушать правила, преступать священные законы и обдумывать еретические мысли. Но если вам повезет и вы будете в соответствующем настроении, этот процесс может оказаться весьма забавным. Благодаря своей способности одинаково хорошо владеть «обеими руками» в том, что касается мыслительного процесса, Эйнштейну удалось изменить мир. Умение мыслить подобно Эйнштейну может перевернуть всю вашу жизнь.

Эйнштейновский стиль мышления — это набор приемов, имитирующих подход Эйнштейна к решению проблем. В него входят правильная постановка задачи, разрушение шаблонов, нарушение правил, выращивание новых идей и другие свойственные Эйнштейну привычки.

ЭЙНШТЕЙНОВСКИЙ ТИП МЫШЛЕНИЯ

*«Иногда дороже всего приходится платить за вещи,
доставшиеся даром».*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Читая мемуары Эйнштейна, мы узнаем, на что он обращал главное внимание при решении проблем. Приемами нарушения правил, которые Эйнштейн использовал инту-

итивно, может руководствоваться каждый. Поступая как он, даже те из нас, кто обладает более чем скромным интеллектом, могут научиться его манере мышления. Этот процесс включает четыре основных этапа.

Правильная постановка задачи

Даже Эйнштейну было не по силам найти решение, если задача была поставлена неправильно. Задача должна ставиться конструктивно, в расчете на нетривиальные решения, отличные от ваших первоначальных ожиданий. Деструктивная постановка задач связана с таким количеством условий и ограничений, что достижение цели оказывается за пределами человеческих возможностей. Примером деструктивной постановки задачи может быть желание «летать, махая руками, словно крыльями». При конструктивной постановке задачи приемлемым будет любое решение, позволяющее вам «оторваться от земли». Правильная постановка задачи расширяет диапазон возможных вариантов решения и требует тщательного обдумывания, особенно если решение представляется очевидным.

Разрушение шаблонов

Эйнштейн добивался наибольших успехов в тех случаях, когда проявлял готовность к рассмотрению любых, особенно нелепых идей. Разрушая общепринятые шаблоны, вы вырываетесь из «колен» и начинаете генерировать идеи, которые принято называть бесперспективными.

Нарушение правил

Нарушение правил — это сфокусированный, целенаправленный способ поиска решений. Если среди всех приемлемых альтернатив решение найти не удастся, переходите к рассмотрению невероятных вариантов. И не бойтесь нарушить правила.

Выращивание идеи

Эйнштейну понадобились годы на то, чтобы превратить идею относительности в полезную теорию. Великие идеи редко кажутся великими в момент их появления. По сравнению с существующими решениями даже наиболее значительные прорывы в области научной мысли поначалу выглядят довольно сомнительно. Повремените с выводами, постарайтесь получить поддержку и не путайтесь ошибок. Только так идею можно довести «до ума» и превратить в грандиозное решение.

Эйнштейн изменил наш мир, используя именно эти приемы. Он конструктивно ставил задачи. Он не стеснялся обыгрывать самые безумные идеи. Он нарушал установленные правила. А затем он возвращал идею, возникшую в результате нарушения правил, пока она не превращалась в превосходное решение. Подобный подход поможет вам справиться с самыми сложными из ваших проблем.

ФОРМУЛЫ ЭЙНШТЕЙНОВСКОГО СТИЛЯ МЫШЛЕНИЯ

«Самая трудная для понимания вещь на свете — это подоходный налог».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Эйнштейну не нужно было помогать думать по-эйнштейновски. Для него такой стиль мышления был естественным, в отличие от нас. Нам нужна помощь. Скопировать эйнштейновский стиль мышления проще всего с помощью формул и моделей. Вы можете подумать, что это нелогично. Формулы — это те же правила. Зачем привязывать наше мышление к формулам, когда мы пытаемся нарушить правила?

Для эйнштейновского стиля мышления характерно использование структурных формул с целью изменить на-

правление потока мыслей. Если вы захотите изменить направление течения реки, вам придется вступить в борьбу с установленным природой порядком. Для реки нужно будет проложить новое русло. Изменение направления мыслей тоже требует определенной структуры. Для того чтобы выбраться из глубокой «колеи» правил, вам понадобятся формулы. Даже Эйнштейну порой приходилось использовать формулы, которые помогали ему выбраться из «колеи» неуверенности, ограничивавшей свободу его научного творчества.

На основе формул творческого мышления мы построили целый набор моделей, преобразованных в стандартные формы. Освоение этих моделей на практике даст вам силы освободить ваше мышление от оков установленных правил. Образцы форм для конкретных моделей вы найдете в приложении А, и при желании можете перерисовать их в тетрадь.

Используйте формы для поиска решений, о которых в нормальной обстановке вы не могли бы даже подумать. Как видно из примера, приведенного в таблице 1, заполнив форму, вы можете прийти к следующим решениям: повесить официальное объявление, запрещающее приносить в помещение еду, платить коллеге по двадцать долларов за каждый съеденный вами пончик или пустить слух о том, что у вас есть целый склад пончиков, и каждый желающий может прийти и получить по две штуки.

Если вы застряли в «колее» правил, используйте эти формы для того, чтобы выбраться на широкие просторы творческого мышления. По мере того как ваш мозг будет привыкать регулярно нарушать правила, необходимость в формах начнет постепенно отпадать. Их можно будет использовать в затруднительных ситуациях для удержания потока идей в заданном направлении или для преодоления препятствий. Но если процесс поиска решений доставляет вам удовольствие и идеи текут свободным пото-

ком, то для фиксации внезапных откровений вполне подойдет чистый лист бумаги или диктофон.

Таблица 1. Проблема с пончиками

Формулировка проблемы				
Не есть пончиков на работе				
Идеи	Содействующие факторы		Препятствующие факторы	
Взорвать кондитерскую за углом.	Я смогу отказаться от пончиков, если их не будет в офисе.		Кто-нибудь купит их в другом месте и принесет.	
Заложить вокруг пончиков противопехотные мины.	Я не стану есть пончики, если буду бояться.		Пончики совсем не страшные.	
Дать клятву изувечить каждого, кто принесет пончики.	Если никто не будет приносить пончики, я не смогу их съесть.		Я не могу помешать людям приносить пончики.	
Правила	Нарушить правило	Обойти правило	С другой стороны	Особый случай
Я не могу держать пончики вне офиса.				×
Я не боюсь пончиков.			×	
Я не могу помешать людям приносить пончики.		×		

А сейчас мы приступим к последовательному рассмотрению этапов эйнштейновского стиля мышления. При этом прошу вас не забывать, что указанный порядок не догма, а руководство к действию. Правильная постановка задачи может привести вас непосредственно к идее, которую можно будет превратить в решение, или к обнаружению правила, нарушение которого откроет перед вами широкие перспективы конструктивного разрушения существующих шаблонов. Думать как Эйнштейн — значит, нарушать существующие правила, а не создавать новые.

ЛУЧШИЕ ПРОБЛЕМЫ ДЛЯ ЭЙНШТЕЙНОВСКОГО СТИЛЯ МЫШЛЕНИЯ

*«Когда решение находится быстро и легко,
значит, вам помог Бог».*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

В следующих главах мы начнем, думая как Эйнштейн, решать сложные проблемы. Нарушение правил можно считать методом генерирования одноразовых идей, но сначала мы разберем процесс принятия серьезных решений. Выберите для тренировки какую-нибудь трудную проблему. Эйнштейновский тип мышления особенно эффективен в тех случаях, когда обычные варианты решений не годятся. Так как других решений нет, вам приходится нарушать правила. Помимо прочего, подобные проблемы обеспечивают наилучшую мотивацию — в случае успеха вознаграждение больше, а в случае неудачи последствия ужаснее. Используя методику нарушения правил, Эйнштейн в течение года сумел разрешить две наиболее сложные проблемы в физике. Посмотрим, насколько эффективным окажется этот способ в случае с вашими неразрешимыми проблемами.

Грандиозные решения требуют последовательного и настойчивого применения эйнштейновского стиля мышления. Иногда процесс приходится повторять несколько раз. Вы не единожды окажетесь в тупике и будете вынуждены по-новому формулировать задачи. Уделите особое внимание анализу ошибок, потому что только совершая ошибки, вы сможете продвинуться вперед.

После того как вы начнете лучше понимать смысл нарушения правил в процессе решения проблем, мы перейдем к использованию этого способа в незначительных ситуациях. Думать как Эйнштейн вовсе необязательно во

ГЛАВА 3

ПРАВИЛЬНАЯ ПОСТАНОВКА
ЗАДАЧИ

всех случаях жизни, но любая проблема только выиграет от такого подхода. Нарушать правила в повседневной жизни отнюдь не вредно. В любой ситуации можно найти лучшее решение, но, когда привычные варианты кажутся достаточно эффективными, этим мало кто занимается. Кроме того, привычка нарушать правила поддерживает ваш мозг «в форме», что можно считать уважительной причиной для применения нового способа мышления в отношении ординарных проблем.

Этот стиль может иметь массу разновидностей. Даже эйнштейновский тип мышления не является пределом совершенства. Попробуйте придумать что-нибудь для себя. Постоянно ищите лучшие идеи, ведь нашему миру вечно не хватает хороших решений.

«Серьезные проблемы, с которыми мы сталкиваемся, не могут быть решены на том уровне мышления, где мы находились в момент их возникновения».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Когда Эйнштейн начал работать над теорией относительности, что в конечном итоге привело к созданию формулы $E = mc^2$, у него было одно большое преимущество — хорошая проблема. Она привлекала внимание многих современников Эйнштейна, но все они ставили вопрос иначе. Формулировка звучала примерно так:

«Как может природа вести себя так, как нам кажется, когда мы знаем, что этого не может быть?»

Никто из ученых не добился успеха. Не помогли ни бесчисленные эксперименты, ни огромные деньги, ни титанические усилия. Они потерпели неудачу, потому что искали ответ, которого быть не могло. Эйнштейн преуспел, потому что сформулировал задачу так, чтобы решение стало возможным. Он спросил себя:

«На что была бы похожа природа, если бы она на самом деле вела себя так, как нам кажется?»

При такой постановке задача имела решение. Эйнштейн его нашел, и оно перевернуло наш мир. Но даже великий Эйнштейн не сумел бы ничего сделать, если бы пытался прийти до неверно поставленной цели. Первым шагом процесса эйнштейновского мышления является поиск такой формулировки задачи, которая даст вам возможность искать и найти правильное решение.

ДЛЯ ОТВЕТОВ НУЖНЫ ВОПРОСЫ

«На полях наблюдений удача благоприятствует только подготовленному уму».

ПАСТЕР

Ответов без вопросов не бывает. Мы находим ответы и решения, потому что перед нами стоят хорошие вопросы. Давайте рассмотрим таблицу 2.

На первый взгляд между пунктами в списке А очень мало общего, но все они являются взаимосвязанными ответами, — просто вы не знаете, на какие вопросы.

Все ответы касаются политических аспектов горнорудной промышленности. Но догадаться об этом невозможно, не зная вопросов. Невозможно найти ответы, не имея правильно поставленных вопросов. А без хорошей задачи трудно заметить даже очевидное решение.

Процесс решения проблемы напоминает археологические раскопки. Пока вы не знаете точно, что ищете, вам будет попадаться только мусор. Новые великие идеи слишком отличаются от наших обычных мыслей и слишком похожи на безнадежные варианты, чтобы их можно было так просто распознать. Но когда мы знаем, что ищем, вероятность найти гениальное решение возрастает многократно.

Великий гений древности Архимед никогда не ходил грязным, и каждый раз, когда он залезал в ванну, уровень

воды в ней поднимался. Но только когда встала задача найти способ измерения объема царской короны, он обнаружил, что поднимающийся уровень воды может быть превосходным средством измерения объема. Его настолько взволновало это открытие, что он выскочил из ванны голым. Чтобы совершить столь выдающийся прорыв в науке, вы должны ясно представлять себе искомое решение. Тогда вы тоже сможете распознать ответ, когда на него наткнетесь.

ФОРМУЛИРУЙТЕ ЗАДАЧУ В ПИСЬМЕННОМ ВИДЕ

«Неграмотными в двадцать первом веке будут считаться не те, кто не умеет читать и писать, а те, кто не способен учиться, разучиваться и переучиваться».

Элвин Тоффлер,

АВТОР КНИГИ «ШОК БУДУЩЕГО»

Таблица 2. Для ответов необходимы вопросы

Список А	
Герберт Гувер Постоянная полярная станция на Южном полюсе Бельгийское Конго	
Горнорудная промышленность в двадцатом веке	
Герберт Гувер	Какой знаменитый горный инженер стал президентом Соединенных Штатов?
Постоянная полярная станция на Южном полюсе	Какой научный проект стал причиной ограничения прав на разработку полезных ископаемых в Антарктике?
Бельгийское Конго	Беспокойство по поводу возможности доступа нацистов к запасам урановой руды в какой стране заставило Альберта Эйнштейна послать Франклину Рузвельту письмо с предложением запустить программу разработки атомного оружия?

Таблица 3. Письменная формулировка задачи

Проблема	Почему ее НУЖНО решить	Следующий шаг
Уменьшить возврат продукции	Возвраты съедают прибыль	Определить три главные причины возврата
Заработать больше денег	Нужно заплатить за обучение детей в колледже	Попросить прибавку к зарплате
Увеличить объем продаж в Европе в три раза	Объемы производства не обеспечивают рентабельности	Увеличить штат торгового представительства в Мюнхене
Искоренить голод на Земле	Продуктов питания не хватает, голод отвратителен	Провести анализ ситуации по методу Эйнштейна
Починить протекающую крышу	Обваливается потолок, портятся ковры	Заменить черепицу

У грандиозных задач много отличительных признаков, но в любом случае приступать к их решению следует с изложения на бумаге. Задачу необходимо оформить в письменном виде. В записывании мыслей есть нечто такое, что придает им жизненность. Если только вы не собираетесь умереть в самое ближайшее время, не поленитесь сформулировать вопрос в письменном виде, и это поможет вам решить задачу любой сложности.

Создание письменной формулировки способствует концентрации ума. Так же, как испускаемый лазером сконцентрированный пучок света способен разрезать металл, сфокусированные усилия вашего ума позволят вам проникнуть в суть самой сложной проблемы. В данном случае роль фокусирующей линзы играет письменная формулировка.

Начните с краткого определения. Сведите его к минимальному числу существительных и глаголов, необходимых для понимания задачи. Используйте не больше двадцати пяти слов. Этого достаточно для выражения даже

самых сложных мыслей. Любое описание, выходящее за рамки наиболее существенных характеристик, таит в себе опасность попасть в ловушку тех самых правил, которые затрудняют поиск верного решения. Охарактеризовав задачу, кратко изложите, почему ее необходимо решить. Любые насущные проблемы решаются. Если вы не испытываете настоятельной потребности в их решении, значит, эти проблемы несущественны.

Закончите работу описанием следующего шага для каждой из задач. Очень часто проблемы упираются не в отсутствие вариантов решения, а в недостаточность усилий. Мы можем справиться только с теми проблемами, над решением которых работаем. Даже неверно направленные усилия не пропадают даром. Ошибки, промахи и просчеты — необходимые условия успеха в поиске решений. Если вы не знаете, что делать дальше, значит, мотивация нужна вам больше, чем творческое решение.

Если перед вами стоит несколько задач, требующих решения, не упускайте ни одной из них, даже если вы не в силах справиться со всеми сразу. Даже простой просмотр списка проблем может привести к появлению любопытных идей. Большинство проблем страдает от недостатка внимания. Мы не уделяем трудным вопросам достаточно времени, чтобы высечь искру решения, но наш мозг способен работать над решением проблем круглосуточно, независимо от того, чем конкретно мы в данный момент занимаемся. Мозгу просто необходимо знать, что вам нужно решение. Когда вы возвращаетесь к рассмотрению проблемы регулярно или хотя бы вспоминаете о ней, это служит лишним подтверждением необходимости продолжать поиски. Серые клеточки вашего мозга будут трудиться, пока, в конце концов, ответ не будет найден. Блестящий математический гений Марии Агнеси часто будил ее среди ночи, предлагая готовые ответы на поставленные вопросы. Записав решение, она снова засыпала. Проснувшись

утром, она к полному своему удивлению находила записанное решение на тумбочке у кровати. Мадам Уокер, первая в Америке женщина-миллионер, добилась успеха таким же образом. Формулу обогатившего ее средства против облысения она увидела во сне.

Если вы еще не успели самостоятельно приступить к выполнению этого задания, обратитесь к приложению А «Формы для эйнштейновского стиля мышления». Сформулируйте некоторые из вопросов, которыми вы хотели бы заняться, обоснуйте необходимость их решения и укажите следующие шаги. После того как вы закончите составление списка, выберите одну из проблем и попробуйте решить ее, думая как Эйнштейн. Чем труднее задачи, тем лучше. Их решения, скорее всего, скрыты от вашего взгляда каким-нибудь глупым правилом. Выберите одну задачу и сфокусируйте на ней все свое внимание. Сейчас мы поэтапно разберем такую задачу и составим ее конструктивную формулировку. Для примера возьмем задачу борьбы с голодом.

Шаг 1: Первоначальная формулировка задачи
(не больше двадцати пяти слов)

Искоренить голод

КОНСТРУКТИВНАЯ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

«Похоже, что совершенство средств и неразбериха в целях — самые характерные признаки нашего века».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Нет неразрешимых задач, хотя есть невыполнимые задания. Вы можете мечтать о том, чтобы совершить невозможное, например, за одну ночь запустить новую производственную линию или за неделю построить новый за-

вод. Если это так, значит, вы неправильно формулируете задачу. Неправильно поставленные цели недостижимы. Правильно поставленные задачи стимулируют блестящие решения. Вашим следующим шагом на пути к потрясающему решению должна стать конструктивная постановка задачи.

Разложите задачу на составляющие таким образом, чтобы вы могли найти как можно больше ответов. Правильно поставленные задачи соответствуют реальным потребностям. Неправильно поставленные задачи предполагают однозначные решения. Если однозначное решение практически неосуществимо, вы оказываетесь в тупике. Правильная постановка задач допускает компромиссы. Неправильно поставленные задачи инвариантны.

Где будет найдено решение, или как вы, в конце концов, наткнетесь на него, предсказать невозможно. Конструктивная постановка задачи открывает вам простор для поиска решения во многих направлениях, включая те, которые вы считаете бесперспективными.

Предположим, что вам предстоит решить следующую задачу:

Бобу нужно больше ящиков для отгрузки яблок на рынок. У него есть прямоугольные листы картона размером метр на два. Каким может быть наибольший объем ящиков, которые Боб сможет соорудить из этих листов для отправки яблок на рынок?

Такая постановка задачи неверна. Единственным вариантом ее решения является математический расчет максимальных размеров картонного ящика. Вопрос практически содержит в себе ответ. Если такой «встроенный» ответ решает проблему, прекрасно, но банальные ответы обычно не годятся для решения сложных задач вроде этой.

У Эйнштейна была своеобразная привычка подходить к решению задач, возвращаясь к самому началу. Он отбрасывал большинство из известных фактов и выводил

ключевые концепции из первоначальных предпосылок. Такой подход позволял ему исключить большинство многочисленных неверных предположений, которые заводили его коллег в тупик. Использование этого приема поможет вам сформулировать задачу конструктивным образом.

Идентификация истинных причин

«У человека всегда есть две причины на то, что он делает, — благовидная и истинная.»

Дж. П. МОРГАН

Очередность любых задач определяется иерархией потребностей. Каждая задача обусловлена потребностями высшего порядка — причинами, требующими ее решения. Люди решают задачи для того, чтобы разбогатеть, не умереть с голоду или доказать двоюродной бабушке, что они еще на что-то способны. Но в процессе решения задач эти потребности высшего порядка часто игнорируются.

Вы определяете для себя приоритетную задачу, потому что верите в то, что, решив ее, сумеете удовлетворить какие-то из ваших потребностей высшего порядка. В формулировке приоритетной задачи, возможно, и кроется истинный ответ. Но наряду с ним могут существовать другие, лучшие способы удовлетворения ваших высших потребностей. Может быть, что истинной причиной проблемы является сама такая потребность. Ваша формулировка задачи может быть продиктована устаревшим правилом, утверждающим, что это единственный способ удовлетворения вашей потребности. Но если приоритетной задачей становится для вас сама потребность высшего порядка, это открывает перед вами множество новых возможных решений.

Задача с нашей яблочной фермой предполагает, что Боб должен превратить листы картона в ящики максимальных размеров и отправить в них яблоки. Но отправка яб-

лок на рынок может занимать далеко не первое место в списке проблем Боба. Чтобы решить вопрос кардинальным образом, нам нужно начать с самого начала — с Боба.

Если бы мы побеседовали с Бобом, то, возможно, узнали бы, что больше всего ему хочется получать от жизни удовольствие. Это не удивительно. Копнув глубже, мы обнаружим, что в понимании Боба удовольствие от жизни связано с удовольствием от работы или с возможностью заработать больше денег.

Если Боб действительно заинтересован в получении максимальной прибыли, то формулировка его задачи должна выглядеть примерно следующим образом:

Боб вырастил столько яблок, что у него не хватает ящиков отвезти их на рынок. Кроме того, у него есть пятьсот листов картона размером метр на два. Как Бобу получить максимальную прибыль?

Подобная формулировка той же задачи открывает простор для новых возможностей. Боб мог бы изготовить ящики необычной формы, в виде конусов или пирамид. Такая тара не столь вместительна, как прямоугольные ящики, зато она значительно повысит привлекательность его продукции и позволит поднять цену на яблоки. Существуют и другие решения, не имеющие ничего общего с упаковкой. Возможно, вместо того чтобы решать проблему с ящиками, Бобу удалось бы получить ценную информацию о перепроизводстве яблок в его районе. Тогда ему не стоит терять время на упаковку яблок, которые пойдут по бросовым ценам, а выйти на биржу и сыграть на понижение цены на яблоки, что может принести ему гораздо больше денег.

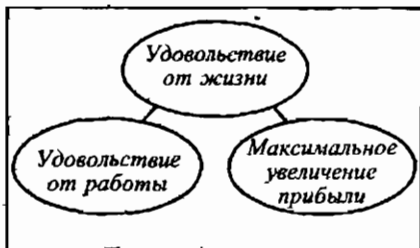


Рис. 6. Первоочередные потребности Боба

Другой не менее важной потребностью Боба является получение удовольствия от работы на ферме. Боб мог бы разводить элитные сорта яблок или увлечься производством яблочного сидра. При всей кажущейся простоте частную задачу упаковки яблок можно превратить в источник множества новых решений. Вернувшись к изначальным предпосылкам проблемы, мы значительно расширили область возможных решений и тем самым намного повысили привлекательность самой задачи.

Формулировки задач должны включать желаемые цели, а не средства их достижения. Формулировка, диктующая решение, почти лишает нас возможности нарушать правила. Но чтобы думать как Эйнштейн, мы обязаны их нарушать.

Шаг 2: Иерархия задач	
<i>Потребность высшего уровня</i>	Искоренить нищету
<i>Является ли эта причина истинной?</i>	Искоренить голод
<i>Внутренние проблемы</i>	Убрать барьеры на пути инициативы



Рис. 7. Новые решения Боба



Рис. 8. Новое поле деятельности Боба

Прежде чем приступить к решению любой приоритетной задачи, займитесь исследованием потребностей, с которыми связана необходимость ее решения. Зафиксируйте их на бумаге. Лично я предпочитаю делать это в виде схемы, наглядно демонстрирующей, как одна потребность порождает другие, и помогающей установить иерархию стоящих передо мной задач. Приоритетную задачу я помещаю в середину страницы. Определяющие ее потребности располагаются выше. Альтернативные задачи/решения следуют в порядке их значимости. Затем я провожу линии от задач к решениям, которые в свою очередь тоже являются задачами.

Вы можете внести в схему и то, что считаете второстепенными задачами, но только с целью определить, не лежит ли в основе вашей крупномасштабной задачи одна единственная, второстепенная, но достаточно трудная проблема. Гораздо легче разрабатывать новаторские решения, фокусируясь на высших уровнях иерархии задач.

Порядок расположения задач может быть любым при условии занесения их всех в список. Выделите потребности и проблемы, имеющие отношение к вашей приоритетной задаче. Затем решите, совпадает ли потребность высшего уровня с приоритетной задачей, которой вы собираетесь заняться.

Игнорируйте ограничения

*«Не подавляйте свое вдохновение и воображение;
не становитесь рабом своей модели».*

ВИНСЕНТ ВАН ГОГ

Эйнштейн редко позволял общепринятым идеям ограничивать возможность рассмотрения новых вариантов решений. Он игнорировал даже собственные теории. Если вам предстоит решить неразрешимую проблему, вы тоже должны игнорировать эти ограничения. Забудьте о том, что у вас нет времени или денег. Их никогда не хватает. Забудьте о своем «я», отношениях и традициях. Вы не сможете решить задачу, если позволите этим препятствиям встать у вас на пути.

Следующим шагом в конструктивной постановке задачи является идентификация ограничений и их игнорирование. Если ваша формулировка задачи включает ограничения, связанные с нехваткой денег или времени, вычеркните их. Даже не вспоминайте о них, когда будете обдумывать решение. Сделать это не так просто, но это ключ к решению.

Впишите в таблицу все, что, на ваш взгляд, может ограничивать вашу эффективность в поиске наилучшего решения приоритетной проблемы. Затем забудьте об этом. Мы вернемся к этим ограничениям позже, в главе о нарушении правил. Пока же они перестали для нас существовать.

Шаг 3: Игнорируйте ограничения	
Ограничивают ли вас деньги?	Денег явно не хватает
Ограничивает ли вас чье-либо эго?	-
Ограничивает ли вас страх?	
Ограничивает ли вас объем знаний?	
Ограничивает ли вас бюрократизм?	Бюрократическая волокита мешаает
Ограничивает ли вас уровень мастерства?	
Ограничивают ли вас временные рамки?	
Ограничивает ли вас уровень образования или степень полномочий?	
Ограничивают ли вас обязательства?	
Ограничивают ли вас отношения?	Люди эгоистичны. Все богачи — циники.

Зачеркните старые ответы

«Простой прецедент может стать опасным источником влияния».

ЭНДРЮ ДЖЕКсон

Приемлемые решения и отношение типа «если оно не сломано, нечего его чинить» часто мешают вам заняться поиском лучших вариантов. Если вы поймали себя на подобных мыслях, дайте себе умственную встряску и вспомните, что хорошие идеи являются злейшими врагами отличных, и с ними необходимо бороться. Законы Ньютона встали нерушимой стеной на пути многих усовершенствований наших взглядов на Вселенную, в частности, теории относительности Эйнштейна, только потому, что они так хорошо работали. Их справедливость подтверждалась по-

что во всех случаях, и поэтому ставить их под сомнение не было причин.

Формулируя свою задачу, на какое-то время забудьте о решениях, которые на протяжении долгих лет были эффективными. Вы можете подумать, что это противоречит принципу максимального расширения круга возможных альтернатив. Но эти решения не являются новыми, и вы исключаете их только на время, чтобы иметь возможность без всяких предубеждений рассмотреть новые ответы. Игнорируйте старые ответы, чтобы они не сбили вас с намеченного пути. Если бы они являлись наилучшим решением задачи, то вам не пришлось бы возвращаться к ней снова и снова.

Шаг 4: Игнорируйте старые ответы

Составьте список, а затем проигнорируйте три лучших на данный момент решения

1. Гуманитарная помощь продуктами питания
2. Программы развития
3. Иммиграция

Чтобы освободить ваш разум для поиска лучших альтернатив, определите три наилучших на данный момент решения и выведите их за рамки обсуждения. Вы не можете одновременно нарушать правила и оставаться пленником «колеи».

Упрощайте

«Все должно быть изложено так просто, как только возможно, но не проще».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Простые, незначительные задачи решаются легче всего. Эйнштейн упрощал стоявшие перед ним задачи. Сначала он разработал специальную теорию относительности.

Ее особенность заключалась в том, что она была применима только к простейшим случаям. Точнее было бы назвать ее упрощенной теорией относительности. Работа над упрощенной задачей помогла Эйнштейну в создании идей и инструментов, благодаря которым стало возможным появление общей теории.

К необходимости упрощения задач многие относятся с предубеждением, потому что считают это обманом. Так оно и есть. Вы пытаетесь нарушить правила, которые делают вашу задачу неразрешимой, и в этом процессе упрощение играет исключительно важную роль.

Шаг 5: Упрощайте	
Сформулируйте упрощенный вариант задачи	Исключите барьеры на пути к процветанию

Исключите из формулировки задачи все, что можно. Уберите предварительные условия, половинчатые решения и лишние слова. Освободите ее от балласта, затрудняющего решение. Во время одной из своих лекций Эйнштейн заявил, что законы физики должны быть простыми. Когда его спросили, как бы он поступил, если бы они не были таковыми, он ответил: «Тогда я потерял бы к ним интерес». Сконцентрируйте ваше внимание на простой задаче.

МОТИВАЦИЯ

«Ничего действительно ценного не может возникнуть из честолюбия или из простого чувства долга».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Великие идеи являются великими, потому что они нужны. Чтобы приступить к рассмотрению необычных, свежих идей нам нужны убедительные причины. Только значи-

тельность будущего решения может заставить нас преодолеть умственную и физическую инерцию. Вот почему необходимость называют матерью изобретательности. Если в том есть необходимость, решение всегда можно найти.

Рождественский гимн «Тихая ночь» был написан только потому, что сломался церковный орган. Накануне Рождественского богослужения не удалось найти ничего, кроме гитары. В результате был написан чудный гимн, который можно было исполнять под аккомпанемент даже такого скромного инструмента.

По собственному признанию другого гения, Стивена Хокинга, физикой он занялся только потому, что встретил прекрасную девушку и хотел на ней жениться. Но для этого ему нужно было найти хорошую работу. Желание обеспечить семью заставило Хокинга раскрыть многие тайны Вселенной.

Джеймс Спанглер изобрел машину, которую впоследствии назвали пылесосом Гувера, только потому, что хотел сохранить за собой место привратника. Он был слишком стар, чтобы таскать тяжеленный агрегат для чистки ковров, который к тому же поднимал столько пыли, что трудно было дышать. Во избежание увольнения, чего он никак не мог себе позволить, Спанглеру нужно было найти другой способ чистки ковров. И он его нашел.

Холлмарк помог возродить производство поздравительных открыток в Америке только потому, что у него не было другого выхода. Как все его коллеги, он занимался распространением импортируемых из Европы элегантных многоцветных открыток ко Дню святого Валентина и к Рождеству. Но за несколько недель до Дня святого Валентина весь его запас открыток сторел. Заказывать новые открытки из Европы было поздно. Стремясь избежать финансового краха, Холлмарк купил небольшую печатную мастерскую и начал выпускать открытки с незатейливыми рисунками. Но, оказавшись владельцем собственного пе-

чатного станка, он должен был обеспечить его работой и поэтому начал выпускать поздравительные открытки к другим праздникам и знаменательным событиям. Не имея другого выхода, Холлмарк дал мощный толчок развитию печатной промышленности.

Ничто так не определяет меру вашей изобретательности, как степень насущности вашей потребности. Представьте себе такую простую задачу, как наведение порядка в чулане. Нормальному человеку это не под силу. Но если бы вас поставили перед выбором либо очистить чулан, либо быть повешенным через две недели, вы справились бы с этой задачей намного быстрее, чем за две недели. Точно так же вы сумели бы выполнить эту работу, если бы вам пообещали в награду 100 000 долларов. При наличии соответствующих стимулов вы сумеете решить задачи намного сложнее этой.

Эрнан Кортес был мастером мотивации. Уничтожив все корабли, он отрезал пути к отступлению и оставил свой небольшой отряд на вражеской территории. Но при этом он проявил не меньшее искусство, соблазнив свою маленькую армию. Кортес пообещал солдатам горы сокровищ в случае, если они двинутся на завоевание Мексики. Его люди пошли за ним, потому что надеялись стать сказочно богатыми, настолько богатыми, что это оправдывало годы тяжелого труда, лишений и риск погибнуть на чужой земле. Он был настолько убедителен, что большинство испанских поселенцев на Кубе покинули остров, чтобы присоединиться к экспедиции Кортеса.

Кортес использовал только конкретные стимулы. Те, кто пошел за ним, ясно представляли себе, что должно принести им успех. Они видели себя владельцами обширных поместий, принимающими подобострастных гостей под величественными родовыми гербами. Они предвкушали ласки прелестных женщин и царские пиршества. Возможность искупить любые грехи и спасти душу с помощью

щедро оплаченных богослужений наполняла их сердца уверенностью и заглушала крики совести. Они представляли на стенах роскошных парадных залов свои портреты, почитаемые и боготворимые поколениями благодарных потомков. Перспективы были блистательными и причины достаточно убедительными для того, чтобы пойти на мучительные пытки, боль и смерть.

Мотивированная политикой кнута и пряника, армия Кортеса покорила громадную страну. Испанцы добились этого не только силой оружия и не в одиночку. Кортес сумел решить множество сложнейших языковых и дипломатических задач, что позволило ему выиграть большинство сражений без единого выстрела. Он убедил многие мощные вассальные государства в том, что они смогут освободиться от ига ацтеков, если перейдут на его сторону. Почти всегда это было весьма нелегко, но Кортес и его люди находили решения. Они могли приобрести все или все потерять. Только вот зря Кортес упустил из виду лекарство от рака.

Вы тоже можете назначить вознаграждение за успех и определить последствия неудачи, которые станут достаточно сильной мотивацией поиска решений. Сформулировав задачу, которую вы хотите решить, обязательно укажите, что вы получите в случае успеха. Награда должна привлекать и вызывать трепет. Вы должны пробудить в себе желание потратить на решение задачи каждую свободную минуту. При наличии достаточно аппетитного «пряника» решаются любые задачи.

Ваша мотивация не должна быть простыми абстрактными словами на бумаге. Представьте себя начальником вашего отдела, предвкусите радость престижных наград и наслаждение плодами успеха. Сделайте ваше видение достаточно осязаемым, чтобы оно не позволило вам опустить руки, когда ситуация покажется безнадежной. Оно должно охватывать все выгоды, которые вы связываете с успешным решением задачи. Слова не смогут мотивиро-

вать вас на совершение невозможного. Заряженное эмоциями видение сможет. Опишите его.

Шаг 6: «Пряники»	
<i>Какие выгоды вы сможете извлечь из решения?</i>	Мир Процветание, свободное от чувства вины

Последствия неудачи должны быть не менее убедительными. Как вы будете чувствовать себя, если потерпите поражение? Причинит ли оно вам боль? Подумайте о сожалении, разочаровании, возможно, даже о реальной физической боли. Сделайте это видение реальным и пугающим. И, разумеется, опишите его на бумаге, чтобы эти образы можно было быстро вспомнить.

Шаг 7: «Кнуты»	
<i>Что случится, если решение найти не удастся?</i>	Война Эпидемия Экологическая катастрофа Замучает комплекс вины

Пока ваши «пряники» и «кну́ты» не окажутся достаточно убедительными, вы не сможете решить стоящую перед вами задачу. Мотивация предшествует решимости.

Измените масштаб проблемы

«Когда человек знает, что через две недели его повесят, этот факт удивительным образом способствует концентрации его ума».

Сэмюэл Джонсон

Трудности с созданием достаточной мотивации для решения вашей задачи могут объясняться ее слишком боль-

шой или слишком малой масштабностью. Мелкие проблемы часто годами потихоньку отравляют нам жизнь только потому, что мы предпочитаем терпеть привычную незначительную боль и оставлять все как есть, чем тратить силы и средства на избавление от них. Перед крупными проблемами мы отступаем из опасения, что у нас не хватит сил справиться с ними. Проще всего решить любую задачу, если ее масштаб будет приведен в соответствие с неким средним уровнем.

Попробуйте укрупнить мелкую проблему до такой степени, чтобы она привлекла к себе необходимое внимание. Искусственное завышение значимости той или иной потребности позволяет активизировать ваш творческий потенциал и проявлять настойчивость в борьбе с мелкими жизненными неприятностями. Превратите маленькую проблему в большую. Просчитайте самые худшие последствия в случае неудачи. Прочувствуйте боль, которую сулит вам сохранение статус-кво. А затем решите задачу.

С крупными проблемами дело обстоит не лучше. Мы сдаемся, не успев начать. Ужасающие последствия кажутся неизбежными. Даже несметные богатства не могут подвигнуть нас на активные действия. Скорее мы решимся перепрыгнуть через Большой Каньон, чем попытаемся реально подступить к решению неразрешимой проблемы.

Переведите вашу задачу в разряд достаточно простых и посильных. Другие люди постоянно практикуют этот прием на нас самих. Они говорят: «Это будет нетрудно» или «Это займет всего несколько часов». И это правильно! Они пытаются свести задачу к масштабу, сопоставимому с вашими возможностями. Такой подход исключительно конструктивен. Вы должны поверить в осуществимость того, на что они вас толкают, иначе вы не будете даже пытаться.

Чтобы подвести сложную задачу к практическому первому шагу, вы должны начать с первого промежуточного

результата. После этого можно будет перейти ко второму промежуточному решению. Разработайте мотивацию этих промежуточных решений. Постарайтесь заинтересовать себя частичным, хотя бы 20-процентным решением.

Замечательную мотивационную тактику применяли военачальники в Древнем Китае. Они выбирали для своих солдат такую позицию, которая исключала любую возможность отступления. Солдатам оставалось одно из двух — драться и побеждать или погибнуть. И они дрались, как драконы. Усиьте свою мотивацию, поставив себя в безвыходное положение. Увеличьте до максимума размер ставки на то, что вы сумеете заставить себя хотя бы сдвинуть дело с мертвой точки. Убедите себя в том, что неудача будет равносильна вашей моральной смерти. Вы сами удивитесь, в какой степени возрастет после этого ваша способность концентрироваться на поиске временного решения.

Шаг 8: Масштаб	
<i>Уменьшите или увеличьте масштаб задачи, чтобы побудить себя к действию</i>	Всеобщее благоденствие. Искоренение голода в вашем районе.

Оцените свою мотивацию

«Там, где велико желание, трудности отступают».

НИККОЛО МАКИАВЕЛЛИ

С целью последней проверки вашей формулировки задачи и уровня мотивации спросите себя:

- Верю ли я в то, что эту проблему можно решить?
- Могу ли я решить ее?
- Получу ли я удовольствие от ее решения?

Отрицательный ответ на любой из этих вопросов означает, что не все было сделано правильно. Поработайте еще над формулировкой и мотивацией, иначе недостаток уверенности или желания заниматься этой проблемой сведет на нет все ваши усилия.

Шаг 9: Является ли задача достаточно привлекательной и воодушевляющей?	Да!!!
--	-------

Мы, люди, крайне редко добиваемся успеха в делах, которые считаем неосуществимыми. Но в то же время есть масса примеров того, что люди совершали невозможное, когда не знали о невыполнимости стоявшей перед ними задачи. Примерно так же дело обстоит с задачами, которые кажутся нам привлекательными, — они решаются. Если вы уверены в том, что задачу можно решить и при этом получить удовольствие, вы пойдете даже на подтачку карт.

Продолжайте работать над мотивацией до тех пор, пока не почувствуете себя готовым потратить столько времени и сил, сколько будет нужно для поиска решения. Если уровень мотивации все равно остается недостаточным, пересмотрите формулировку задачи. Пока вы не почувствуете, что задача вас воодушевляет, даже не пытайтесь приступить к ее решению.

Мой опыт показывает, что задачу можно считать вдохновляющей, если вы думаете о ней перед завтраком. А если она становится первым, о чем вы вспоминаете после звонка будильника, это явный признак того, что ваша мотивация достигла нужного уровня.

Если вы не в силах добиться достаточного уровня мотивации, у вас есть два выхода: отступить или сформировать в себе новое отношение.

Новое отношение

«Будьте осторожны, когда хотите показаться кем-то, потому что вы и есть тот, кем хотите показаться».

КУРТ ВОННЕГУТ

Если вы все еще уверены, что задача поставлена правильно и что решить ее невозможно, остается только одно — изменить ваше отношение.

Вам может понадобиться правильная маска, под которой можно спрятаться, правильное alter ego. Ваше второе «я» намного чаще добивается успеха, потому что его не сковывают ограничения, препятствующие продвижению к цели. Так как мы не отождествляем свое alter ego с собой, то ему незачем иметь наши слабости. Фантастические персонажи, типа Дона Квиксота и д-ра Джекила, использовали маскарадные костюмы и свое alter ego, чтобы совершать поступки, которые в противном случае не могли или не хотели совершать. Ради получения выдающихся результатов и просто для развлечения попробуйте соорудить ваше собственное второе «я».

Возьмите чистый лист бумаги. В верхней его части запишите имя, которое вы дадите вашему второму «я». В зависимости от предназначения оно может быть таинственным или эксцентричным. При желании вы можете наградить его одним или несколькими соответствующими титулами или званиями.

Затем охарактеризуйте эту личность. Является ли она авторитетной, сильной и высокоинтеллектуальной? Опишите, почему у нее возникло желание решить вашу проблему. Не стесняйтесь заимствовать любые характерные черты людей, которыми вы восхищаетесь. Если вы намерены придать вашему второму «я», его стремлениям и достоинствам реальность, обратите особое внимание на де-

тали. Машина, на которой оно ездит, книги, которые оно читает, развлечения, которые ему интересны, — каждая мелочь является существенной.

Попробуйте представить, что созданная вами личность внезапно поселилась в вашем теле. Чем бы она занялась в данный момент? Как бы она решила задачу? Зафиксируйте на бумаге все, что придет вам в голову. Раз ваше второе «я» в сложившейся ситуации ведет себя подобным образом, значит, и вы можете сделать то же самое. А что, собственно, вам мешает?

Это упражнение учит вас игнорировать любые самоограничения путем отдаления себя от себя самого. Постарайтесь, не доводя дело до психического расстройства, просто убедить себя в том, что ваша задача может быть решена.

ФОКУС ВЕЗДЕСУЩАЯ ПРОБЛЕМА

*«Я перестал пытаться быть точным.
Все, чего я хочу, это оказаться правым».*

Стивен Хокинг

После того как мотивирующая и вдохновляющая формулировка будет готова, вам, возможно, потребуется еще несколько раз пройти все вышеуказанные этапы постановки задачи, прежде чем вы будете окончательно удовлетворены. Значение этого шага трудно переоценить. Вы обнаружите, что у вашей проблемы намного больше аспектов, чем вы первоначально предполагали. Каждый новый ракурс расширяет диапазон доступных решений.

Шаг 10: Формулировка проблемы

Убрать барьеры на пути к процветанию.

Трудные задачи требуют длительных, сконцентрированных усилий. Формулировка задачи представляет собой устойчивую точку, в которой следует сфокусировать все усилия, направленные на поиск решения. Вероятность успешного решения задач, которые записаны на бумаге и тщательно продуманы, в десять раз выше. Вероятность решения тех, которые приковывают к себе мысли человека на протяжении всего дня, выше в сто раз.

Классический пример результата, которого можно добиться путем концентрации усилий, — деятельность Чарльза Гудьира. Гудьир сыграл ключевую роль в коммерческом успехе искусственной резины. При этом он был человеком, от которого меньше всего можно было ожидать подобного достижения. Когда он начинал свой «крестовый поход» в защиту коммерческой жизнеспособности резины, он был полным профаном в химии и химической промышленности. У него не было ни денег, ни делового опыта. Но у Гудьира было одно неоспоримое преимущество — одержимость. Он был непоколебим в своем желании сделать производство резины прибыльным. Даже когда его семье пришлось жить на заброшенной резиновой фабрике, есть из резиновых тарелок и, возможно, мечтать о том, чтобы резина тоже была съедобной, он не терял решимости. Он не сдавался. Много раз он терпел неудачи, но не переставал фокусировать свои усилия на поиске способа производства коммерчески выгодной резины. В конечном итоге он добился своей цели и принес себе и своей многострадальной семье богатство.

После того как вы окончательно определили для себя, какое решение вам нужно, сконцентрируйте на этом решении всю невероятную творческую мощь вашего ума. На этом этапе очень важно как можно чаще видеть перед глазами формулировку задачи. Сделайте ее вездесущей. Вложите ее копии в ваш дневник и в ежедневник. Поместите краткую формулировку или ключевое слово на всех

ГЛАВА 4

НЕТ ПЛОХИХ ИДЕЙ

видных местах, вроде приборной панели вашей машины. Каждый раз, когда напоминание о задаче будет попадаться вам на глаза, думайте о «кнутах» и «пряниках». Мотивация способствует работе мысли. Благодаря четкой формулировке и частому обдумыванию перспективные идеи начнут сами всплывать на поверхность привычного потока повседневных мыслей.

По мере появления новых идей может возникнуть необходимость в изменении формулировки задачи. Выбравшись из «колеи» стандартного мышления, вы откроете для себя новые горизонты возможностей. Любые изменения условий задачи допустимы в случае существования не более одной формулировки, удерживающей ваши мысли в центре внимания. Вдохновляющая формулировка задачи — это ключ к успеху в поиске верного решения.

«Если бы мы знали, что делали,
это не называлось бы исследованием,
не так ли?».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Люди стесняются глупых идей и поэтому разрабатывают концепции на базе устаревшего типа мышления, который не приносит результатов, но зато звучит разумно. Это хороший способ избежать насмешек, но он не годится для решения задач.

Для создания блестящего решения необходимы новые идеи, а большинство из них звучат глупо.

«КОНЦЕПЦИИ КРИСА»

«История – это согласованная ложь».

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ

Все, что нам рассказывали о Христофоре Колумбе, на самом деле было совсем не так. Колумб был неудачни-

ком. Люди смеялись над ним, и было за что. Христофор Колумб хотел добраться до Азии, отправившись на запад. Трудно придумать что-нибудь глупее. Опытные мореходы и ученые знали, что Земля круглая. Но они также знали, что Азия расположена слишком далеко, чтобы пытаться доплыть до нее, направляясь на запад. Корабли пятнадцатого века не годились для подобного плавания. Если бы не внезапное появление Америки на горизонте, Колумб и его команда погибли бы в море где-нибудь к юго-востоку от Гавайев.

Колумб поставил факты с ног на голову. Но идея Колумба, при всей ее абсурдности, вытаскала его из «колеи» многовековых представлений о мире. Когда ему удалось найти средства для проверки своей идеи, он совершил блестящее открытие. Это было совсем не то открытие, которое он хотел совершить или думал, что совершил, но все равно оно было великим.

Впоследствии люди «подчистили» историю Колумба, объявив Христофора человеком, располагавшим фактами и ясным представлением о цели, что позволило ему совершить великое открытие. Но в действительности Колумб был человеком, который изменил мир скорее благодаря своей отваге, а не правильному использованию имевшихся в его распоряжении данных.

Все плохие идеи потенциально сродни убеждениям Колумба, которые мы далее будем называть «концепциями Криса». Они могут не привести вас к решениям, на которые вы надеетесь, но в то же время могут привести вас к решениям, о которых никто даже помыслить не мог. «Концепции Криса» имеют огромную ценность. Создавайте их столько, сколько сможете.

Пусть вас не останавливает страх выглядеть круглым дураком.

НЕУДАЧА МОРЛИ-МАЙКЕЛЬСОНА

«Логика – искусство строить мысли и рассуждения в строгом соответствии с ограничениями человеческого непонимания».

АМБРОЗ БИРС

Некоторые идеи кажутся провальными, в то время как на самом деле являются указательными столбами, показывающими перспективное направление. Именно такая «неудачная» идея сыграла ключевую роль в открытии Эйнштейном теории относительности. Совершая прорыв в науке, Эйнштейн во многом полагался на результаты «неудавшегося» эксперимента. В 1877 году А. А. Майкельсон и Э. В. Морли решили проверить предположения о том, что скорость света может меняться. На этом явлении базируются все современные физические теории. Ученые поставили блестящий эксперимент, чтобы доказать, что свет, двигающийся перпендикулярно направлению движения Земли, имеет меньшую скорость, чем свет, двигающийся параллельно направлению движения нашей планеты. Наконец, после месяцев кропотливого труда, все было готово. Они рассчитывали прославиться, стать почетными членами всех имеющихся в наличии академий наук и умереть с чувством уверенности в том, что студентам-физикам всех последующих времен и народов придется волей-неволей узнать об их гениальности.

Но что-то у них не сложилось. В ходе столь тщательно подготовленного эксперимента изменения в скорости света зафиксировано не было. Эксперимент сочли неудачным. Майкельсон и Морли больше никогда не занимались этим вопросом. Конечно, они получили ключ к открытию — доказали, что скорость света постоянна. Через годы с его

помощью Эйнштейн открыл принципы относительности. Если бы Майкельсон и Морли поняли свою ошибку, то могли бы стать такими же знаменитыми, как Эйнштейн, ведь они действительно совершили великое открытие.

БЕЩЕНЫЙ УСПЕХ ПЛОХИХ ИДЕЙ

*«Только тот не совершает ошибок,
кто ничего не делает».*

ТЕОДОР РУЗВЕЛЬТ

Плохие идеи, или «концепции Криса», — неперемное условие разработки хороших решений. Новое мышление далеко не всегда идет прямо от задачи к решению. Путь к великолепным решениям извилист, тернист и ухабист. На нем встречаются многочисленные неудачи, без которых окончательное решение осталось бы недостижимой мечтой. Было бы неплохо избежать всех «концепций Криса» на пути от задачи к решению, но это мало кому удается.

«Концепции Криса» были ключами ко многим величайшим мировым открытиям. Когда Александер Флеминг заметил, что слезы препятствуют росту бактерий, он всерьез заинтересовался этим явлением. Многочисленные попытки использовать слезы в медицинских целях неизменно заканчивались неудачей. Но сама идея подтолкнула его к другой — еще более важной — мысли о том, что должны существовать какие-то вещества, способные убивать бактерии, не причиняя вреда пациенту.

Как только Флеминг наткнулся на некоторые виды плесенных грибков, которые препятствовали росту бактерий, он мгновенно осознал всю важность этого открытия. В результате был получен пенициллин и спасены миллионы жизней. Благодаря этому открытию медицина совершила

самый гигантский скачок за всю историю человечества — а началось все с плохой идеи.

Установить статую Свободы в Египте? Оригинальная идея, нечего сказать. Статуя должна была стать маяком на Суэцком канале. Аугуст Бартольди потратил на разработку проекта несколько лет. Проект был закончен, но так никогда и не осуществлен из-за недостатка средств. Титанические усилия скульптора и архитектора казались затраченными зря, пока не подвернулась подходящая возможность. И внезапно идея приобрела бешеный успех и всемирную известность.

Соседи высмеивали дурацкую идею Гейла Бордена переселить все население города Галвестон, штат Техас, в здание-холодильник, чтобы «выморозить» все болезни. Каждый, кому довелось жить в этих местах, знает, что идея была заманчивой, но прошли годы, пока она получила практическое применение. Однако эта идея подтолкнула Бордена к мысли о профилактике болезней путем предотвращения гниения. Годы спустя он стал свидетелем того, как во время путешествия через Атлантику несколько детей на пароходе умерли, отравившись испорченным молоком. Борден поклялся найти способ предотвращения болезней, вызванных некачественными молочными продуктами, и совершил революцию в молочной промышленности, разработав технологию производства сгущенного консервированного молока.

Плохие идеи продолжают процветать и в наши дни. Не так давно чуть не умерла идея видеотекста, о которой большинство людей не успели даже услышать. Для тех, кто не помнит или не знает, видеотекстом называли новости, прогноз погоды и другие объявления, появлявшиеся в виде бегущей строки на экранах ваших телевизоров. Еще одна «концепция Криса»? Спросите об этом некоторых из пионеров видеотекста, которые заработали миллиарды на

предоставлении видеотекстовых биржевых сводок пользователям Интернета.

НЕ ОТКАЗЫВАЙТЕСЬ ОТ НОВЫХ ИДЕЙ

«Самое непостижимое в нашем мире — то, что он постижим».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

От новых идей нельзя отказываться, даже если они явно уступают в эффективности существующим решениям. Эти решения могут оказаться тупиковыми. В один прекрасный день прогресс вполне может двинуться в направлении именно этих, считавшихся не заслуживающими внимания идей.

В начале эпохи великих географических открытий величайшей морской державой в мире был Китай. Китай имел мощный военный флот. Европа достигла такого уровня кораблестроения лишь спустя несколько веков. Китайские купцы проложили густую сеть торговых путей по южной части Тихого и всему Индийскому океану. Китайский адмирал Чжэн Хэ провел множество морских экспедиций, добрался до портов Восточной Африки и нанес ее очертания на карту. Китай уверенными шагами продвигался к мировому господству.

К несчастью, китайские правители извлекли из экспедиций Чжен Хэ совершенно неверные уроки. Они решили, что им нечему учиться у других стран, потому что технология, промышленность и общественное устройство проживавших там народов безнадежно отставали от их собственных. Китай закрыл границы и запретил дальние путешествия, а военные и торговые корабли сгнили в гаванях. Намного меньшие по размерам и менее развитые в промышленном отношении государства, такие как Порту-

галия, Испания, Англия и даже крошечные Нидерланды, активно развивали морскую торговлю и исследования. Для того чтобы догнать Китай, им понадобились столетия, но они добились своего. И именно они стали править миром, включая контроль над значительной частью Китая.

Плохая идея похожа на коллодий (раствор нитроцеллюлозы со спиртоэфирной смесью). Коллодий был самым популярным средством первой медицинской помощи в девятнадцатом веке. В медицинском отношении он был совершенно бесполезен. Более того, он был ядовит. Но все считали, что его хорошо прикладывать к ранам. Он часто оказывался под рукой в мастерских, когда будущему изобретателю нужно было обработать порез на руке. Чисто случайно выяснилось, что коллодий оказался незаменим в производстве небьющегося стекла, целлулоида, вискозы и воспламенителей. «Концепции Криса» чем-то напоминают коллодий. Они могут оказаться бесполезными для достижения намеченной цели. Но, покрутившись у вас в голове достаточно долго, они могут стать катализаторами истинно революционного решения.

Возможности мозга не ограничены. Точно также мозг не испытывает трудностей с параллельным обдумыванием нескольких возможностей. Идей не бывает слишком много. Сегодняшняя «концепция Криса» может легко стать завтрашней золотой жилой.

Классическим примером плохой идеи, дождавшейся своего часа, является бокситовая руда. Из боксита добывают алюминий. Эта руда встречается очень часто. На протяжении многих лет горняки находили множество месторождений этого добра. Но оно им было ни к чему. Только дурак мог подать заявку на месторождение боксита. Неочищенный боксит бесполезен, а добыча из него даже ничтожно малого количества алюминия обходилась баснословно дорого. Алюминий был самым дорогим из металлов, им обрамляли короны императоров и облицевали па-

мятник Вашингтону. При этом боксит продолжал оставаться самым бесполезным из полезных ископаемых. Затем был открыт способ получения алюминия из боксита с помощью электрического тока. Процесс оказался дешев, а со временем стал еще дешевле. Внезапно боксит превратился в очень хорошую идею, а изделия из алюминия стали настолько обычными, что теперь мы выбрасываем их на помойку. Богатейшие месторождения боксита активно разрабатываются. Проблема боксита нашла великолепное решение.

ЗАПИСЫВАЙТЕ ВАШУ ИДЕЮ

*«Жизнь слишком важна,
чтобы относиться к ней серьезно».*

ОСКАР УАЙЛЬД

Все новые идеи обязательно нужно записывать. В противном случае многие из разработанных вами «концепций Криса» «зачахнут». Записывая плохие идеи, вы сохраняете их под рукой и можете использовать впоследствии. Кроме того, записывание идей — исключительно полезное упражнение для оттачивания ума. Опыт истории показывает, что одни и те же хорошие идеи независимо друг от друга возникают в разных местах. Наибольшие шансы превратить идею в решение — и снискать лавры — имеет тот, кто записывает свои идеи.

Записывайте каждую вашу идею по форме «Синтез идей», которую вы найдете в приложении А, или создайте свою, похожую форму. Со временем, чтобы не растерять ваших творений, вам придется завести специальную тетрадь.

Не оценивайте свои идеи в момент их появления, просто записывайте. Графы «Причины, по которым идея ока-

жется полезной» и «Причины, по которым идея окажется бесполезной» вы заполните позже. Запись идей с последующим их обдумыванием стимулирует работу мозга. Все связи с другими идеями и сопутствующие мысли тоже запишите. Эйнштейновский стиль мышления позволит вам создать собственное хранилище идей, связей и аналогий, которые послужат исходным материалом для новых идей.

Таблица 4. Образец заполнения формы «Синтез идей»

Идея	Причины, по которым идея окажется полезной	Причины, по которым идея окажется бесполезной
Превратить мир в вегетарианцев	Увеличатся запасы пищи	Трудно изменить привычное поведение
Ввести налог на предметы роскоши в пользу голодающих	Бремя заботы будет переложено на тех, кто больше всех способен его вынести	Богатые страны будут против
Выращивать высокопродуктивные культуры в городских условиях	Бедные города нуждаются в продовольствии	Городская среда слишком неблагоприятна в смысле экологии
Отменить налоги на производство продуктов питания	Стимулирует производство продуктов питания	Беднейшие государства облагают налогами все виды экономической деятельности

Новое мышление не появляется ниоткуда. Обдумывание новой концепции, даже если она не является решением, приводит к появлению идей, которые можно будет применить в будущем. Используйте ваш список идей как набор инструментов для решения задач. Используйте вашу коллекцию «концепций Криса» для того, чтобы вдохновить себя на новые идеи и решения.

ЧЕМ БОЛЬШЕ, ТЕМ ЛУЧШЕ

*«Я не потерпел неудачу.
Я нашел десять тысяч способов
решения проблемы, которые не сработали.»*

БЕНДЖАМИН ФРАНКЛИН

Решая задачи, создавайте как можно больше новых идей. Чем больше идей вы создадите, тем больше хороших идей у вас окажется. Биологи считают, что легче всего выращивать полезные мутации из полипидов — организмов с несколькими наборами генов. Они просто предоставляют больше материала для работы.

В ходе поиска новых решений всегда присутствует элемент удачи. Возможность работать с большим количеством идей облегчает поиск необходимого вдохновения. Создайте столько новых концепций, имеющих отношение к вашей задаче; сколько сможете. Каждую идею можно тем или иным образом использовать. Вы можете получить выгоду даже от использования идей, которые остаются невостребованными на протяжении всей вашей жизни, потому что «концепции Криса» способны выполнять еще одну важную функцию.

Анализ ваших идей позволяет раскрыть природу правил, которыми вы руководствуетесь в процессе решения задач. Нарушение правил — неременное условие эйнштейновского стиля мышления.

Если вы собираетесь нарушить правила, то сначала должны познакомиться с ними. «Концепции Криса» идеально подходят для этой цели. Подробнее мы поговорим об этом в следующей главе, когда будем рассматривать вопрос об использовании новых идей для поиска правил, которые необходимо нарушить.

Короче говоря, записывайте все идеи, особенно плохие.

ВСЕ ИДЕИ ХОРОШИ (ПРИПЕВ)

*«Логика подобна мечу — кто за него возьмется,
тот от него и погибнет».*

СЭМИЮЭЛ БАТЛЕР

Даже если плохим идеям не суждено быть использованными для других целей, их появление на свет все равно будет оправданно. Где-то среди этих невостребованных концепций есть решение, которое при надлежащей доработке оправдывает все допущенные ошибки. Цена одного хорошего решения покрывает стоимость тысяч «концепций Криса».

Решения имеют исключительную цену. Совокупная выгода от одного только электрического освещения или от продажи обедов невыносимо громадна. Какая-то толика прибыли от этих нововведений отчисляется создателю. Остальное делится между всеми. Авторам гениальных решений редко достается большая часть дохода от решений, получивших широкое применение, но история знает множество случаев, когда отдельные люди сколачивали на своих изобретениях баснословные состояния. Однако прибыльные решения не ограничиваются только изобретениями. Новые стили руководства, производственные технологии и способы снижения издержек принесли большие выгоды своим создателям и обществу в целом.

Не пытайтесь тормозить процесс генерирования идей, объясняя это тем, что вы не можете использовать большинство из них. Даже если вы не используете ваши «концепции Криса» в качестве катализатора разработки промежуточных решений или с целью нарушения правил, производите на свет столько идей, сколько сможете. Одна из них окажется блистательной и окупит существование

ГЛАВА 5

ВЫХОДИТЕ
ЗА ПРИВЫЧНЫЕ РАМКИ

Приступая к главе о нарушении правил, и каждый раз, когда вам доведется применять эйнштейновский стиль мышления, помните, что все идеи хороши. Любые бредовые, нелепые, беспомощные и невероятные идеи могут приблизить вас к решению поставленной задачи. Не бросайте безумные «концепции Криса» на ветер. Записывайте их. Дорабатывайте. Модифицируйте. Все ваши идеи — это сырье для производства будущих решений.

«Воображение важнее знания»:

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Так же, как все мы, Эйнштейн вырос в трехмерном мире. Но к счастью, он не был скован ограничениями этого мира. Эйнштейн использовал свое воображение, чтобы выйти за рамки своего опыта в ту Вселенную, где царствует множество измерений. Человеку трудно это представить, но, тем не менее, физики пришли к выводу, что такая концепция точнее отражает реальную структуру Вселенной. Осознать этот факт можно, только если выйти за рамки привычных представлений.

КАК НЕ УВЯЗНУТЬ В «КОПЕЕ» ПРАВИЛ

Следующим шагом на пути к эйнштейновскому типу мышления должно стать умение выходить за рамки правил, ограничивающих наш образ мыслей. То, что мы знаем, гораздо сильнее препятствует нашему прогрессу, чем то, чего мы не знаем. Очистить наш разум от предвзятости так же трудно, как выкачать весь воздух из комнаты. Разум, как природа, не терпит пустоты. Что-то должно заменить устаревшие правила.

Грэйс Мюррэй, изобретательница компьютерного компилятора, установила в своем кабинете часы, которые шли в обратную сторону. Они напоминали ей и ее гостям, что прецедент не является причиной для сохранения статус-кво. Такие часы оказались прекрасной идеей. Наши пристрастия способны незаметно подавить даже сознательные попытки нарушить правила и вернуть нас к прежнему образу мысли. Для того чтобы выбраться из «колеи» правил и больше в нее не попадать, нам нужна помощь.

Стимулирующие идеи

«Когда я анализирую себя и свои методы мышления, то прихожу к заключению, что дар фантазии значил для меня больше, чем мой талант к впитыванию позитивных знаний».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Так же как вы не в силах вытащить себя из глубокой физической колеи без помощи какой-нибудь опоры, вы не сумеете вытащить себя из «колеи» правил без помощи какой-нибудь идеи со стороны. Выйти за рамки правил нам помогут семена идей, которые мы будем называть стимулирующими. Стимулирующие идеи указывают нам цели, которые располагаются далеко в стороне от изживших себя решений стоящих перед вами задач. Обдумывание ситуации с точки зрения стимулирующей идеи позволяет увидеть перспективу возможных решений в совершенно другом ракурсе.

Хорошая стимулирующая идея имеет мало общего с задачей, которую вы хотите решить. Она кажется нелепой. Если желаете избавить мир от голода, то очень хорошей стимулирующей идеей может стать обыкновенный гвоздь. Внешне он не имеет ничего общего с голодом. Если между стимулирующей идеей и задачей просматривается

явная связь, это значит, что такая идея сама находится в «колее» правил и не может вытянуть вас из нее. Но идея, располагающаяся за границами зоны действия существующих правил, может стать катализатором множества новых ракурсов рассмотрения проблемы, вроде «Каким образом удалось увеличить производство и сбыт гвоздей в сто раз?», «Что может заменить гвозди?» или «Могут ли люди питаться гвоздями?» Объединив идею борьбы с голодом с идеей гвоздей, вы сможете спокойно приступить к обдумыванию возможности питаться насекомыми или генетического снижения скорости обмена веществ. Но без стимулирующей идеи, которая не позволяет дверям вашего разума захлопнуться, вы непременно скатитесь назад, к старому и привычному образу мыслей.

Использование стимулирующих идей может показаться несерьезным. Но тяга к абсурду заложена в нас природой. Если вы попытаетесь следовать логике, ваше мышление быстро вернется в «колею» старых правил. Эйнштейн сумел совершить переворот в физике, представив, как он путешествует верхом на луче света и наблюдает, что творится вокруг, — причудливая мысль, нечего сказать. Не менее фантастические мысли понадобятся и вам.

Взрослому человеку трудно воспринимать нелепые идеи всерьез. Кажется, глупо пытаться избавить мир от голода, думая о гвоздях. Поэтому вам, возможно, понадобится помощь в выборе полезной стимулирующей идеи. В противном случае, вы выберете идею, которая как-то связана с поставленной задачей и потому бесполезна. Стимулирующие идеи следует выбирать наугад. Легче всего работать с бредовой идеей, которая навязана вам со стороны, поэтому в следующей главе вам будет предложен целый набор стимулирующих идей и возможность выбрать любую с помощью игральных костей. Не пытайтесь отсеивать их, пока не найдете наиболее приемлемую. Вы должны ощущать неудобство. Разрушение шаблонов противо-

речит интуиции. Чем нелепее, тем лучше. Если стимулирующая идея кажется вам разумной, значит, она слишком близка к вашему старому образу мыслей.

СИНТЕЗ ИДЕЙ

РАССМОТРЕНИЕ АБСУРДНЫХ МЫСЛЕЙ

«Главное вызвать в себе детскую жажду признания и направить активность пробудившегося в вас ребенка в области, имеющие первоочередное значение для общества».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Сама по себе стимулирующая идея не приведет вас к решению. Это всего лишь отправная точка создания полезных идей. Это просто странная, но отнюдь не лучшая мысль. И все же советую рассмотреть ее по ходу исследования задачи и выяснить, способна ли она вызвать у вас интерес или привести к озарению. Стимулирующие идеи высвобождают ваш природный блестящий талант поиска решений. Это я называю синтезом идеи.

Процесс синтеза идей напоминает вопросы, которые Эйнштейн задавал себе, представляя, что мчится, оседлав луч света. Исчезнет ли его отражение, если он, двигаясь верхом на луче света, посмотрит в зеркало? Это был глупый вопрос, основанный на абсурдной предпосылке, но он привел к блестящему решению.

Синтез идей перерабатывает мысль в идеи, которые могут оказаться решениями. Благодаря тому, что стимулирующая идея находится вне вашей «колеи», выращенные из нее концепции тоже, скорее всего, окажутся за пределами этой «колеи». В процессе синтеза идеи очищаются, расширяются и трансформируются в ключевые поло-

жения нестандартных решений. Непременное условие успешного синтеза — это тщательно продуманная формулировка задачи, которая не даст вам сбиться с курса на получение подходящего ответа. После того как вы выбрались из «колеи», формулировка задачи укажет вам направление поиска верного решения.

Для синтеза хорошей идеи из абсурдных предположений лично я использую шесть способов. Это не единственные технологии работы с новыми концепциями, но вы можете выбрать любую из них с помощью игральной кости. Если у вас есть другие эффективные методики, используйте их.

Применяя методики синтеза идей, можно выработать ряд полезных привычек. Привычки — это та же «колея» правил, но преимущество правил в том, что их легче использовать. Вы можете использовать привычку к синтезу идей для доводки любых новых мыслей, помогая себе увидеть новые возможности ваших идей. А теперь перейдем к рассмотрению моих приемов синтеза идей.

Юмор

«Самым возбуждающим восклицанием, которое можно услышать в науке, восклицанием, возвещающим о новых открытиях, является не «Эврика», а «Забавно...».

АЙЗЕК АЗИМОВ

Если вы хотите серьезно подойти к решению трудной задачи, используйте юмор. Любая попытка рассмотреть задачу под совершенно новым углом требует хорошо развитого чувства юмора.

Мозг — это механизм, который является умственным эквивалентом иммунной системы, — он отторгает инородные идеи. Юмор подавляет вашу умственную иммунную

систему. Если вы отнесетесь к новой идее с юмором, то сможете глубже проанализировать ее, потому что не отвергнете ее с ходу. Ваш разум сможет свободно устанавливать другие абсурдные связи со стимулирующей идеей, вырабатывая больше концепций, необходимых для поиска решений.

Для разрушения шаблонов глубокие идеи не нужны. Нужны идеи, отличные от существующих. Превратите новые идеи в развлечение, чтобы не позволить вашей иммунной системе и системам других людей отвергать их, не рассматривая. Чтобы серьезно проанализировать идею, к ней нужно отнестись, как к шутке. В этом предложении можно усмотреть противоречие, но противоречивость является основой оригинального мышления.

<i>Используйте идею как шутку</i>	Гвозди пойдут на постройку в голодающих районах продуктовых магазинов с роскошными отделами деликатесов.
<i>Нарисуйте забавную картинку</i>	Сделайте вид, что едите гвозди.
<i>Используйте стимулирующую идею не по назначению</i>	Забейте гвоздями двери кабинетов расхитителей.

Чтобы создать настроение, подходящее для работы со стимулирующей идеей, превратите ее в шутку. Попробуйте мысленно нарисовать самую нелепую картину, связывающую вашу задачу с этой идеей. Если вам удалось пошутить над подобным сочетанием, по меньшей мере, два раза, значит, вы, скорее всего, выбрались из «колеи» и готовы к анализу. Запишите свои мысли и используйте процесс синтеза идей применительно к вашей стимулирующей идее.

Идея	Причины, по которым идея окажется полезной	Причины, по которым идея окажется бесполезной
Построить продуктовые магазины	Продуктовые магазины являются частью инфраструктуры, обеспечивающей людей продуктами питания.	У людей не будет денег на покупку еды, даже если построить продуктовые магазины на каждом углу.

Визуализация

«Что такое беспроводный телеграф, понять нетрудно. Обычный телеграф похож на очень длинную кошку. Вы дёргаете ее за хвост в Нью-Йорке, а она млякает в Лос-Анжелесе. Беспроводный телеграф — это то же самое, только без кошки».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Часто в программах новостей мы видим репортажи о том, как президенты и премьер-министры посещают места недавних катастроф. Фактически они не делают ничего полезного, только отвлекают людей, занятых делом. И все же это неплохая идея, и подобные поездки совершаются не ради рейтинга популярности. Мозг намного лучше усваивает данные, полученные в соответствующем контексте.

Мысленные картины играли исключительно важную роль в умственной работе Эйнштейна. Он представлял задачи в графической, персонифицированной форме. Картины позволяли ему анализировать последствия идей, которые были слишком велики или слишком малы, чтобы увидеть их наяву.

Представьте задачу, которую вы пытаетесь решить, в виде картины, а еще лучше трех картин. Задачу лучше всего рассматривать под несколькими углами. Эти картины можно держать в голове, нарисовать на бумаге или построить из кубиков. Но в любом случае они должны обеспечивать яркое восприятие образов.

Первым делом нарисуйте картину проблемы с ее собственной точки зрения. Представьте, на что она может быть похожа. Какова она на ощупь и на вкус? Что с ней произойдет дальше? Если ваша проблема возникла в результате борьбы двух отделов за право разработки новой технологии, представьте этот спор с точки зрения самой технологии. Вам необходимо воплотиться на практике. Кто сделает это лучше? Что вы дадите в утешение проигравшему?

Затем рассмотрите задачу с точки зрения стимулирующей идеи. Вообразите ее отношение к задаче, даже если для этого вам придется поставить себя на место какого-нибудь камня или глагола. Это даст вам поистине уникальный ракурс. Представьте, что вашей стимулирующей идеей является Жанна д'Арк, присутствующая при споре отделов за право разработки новой технологии. Она знает, что работа должна быть выполнена. Она сделает для этого все. Даже если здравый смысл подсказывает ей, что это не ее забота, она все равно обеспечит успех своей команды. Вы можете сделать то же самое.

И, наконец, рассмотрите основную и стимулирующую задачи с точки зрения ребенка. Детей отличает ясность ума при почти полном отсутствии предвзятости как результата взрослого опыта. Подумайте, какие связи между стимулирующей идеей и основной задачей мог бы заметить ребенок. Как ребенок описал бы их? Как он их нарисовал бы? В данной ситуации весьма полезно обратиться к реальному ребенку.

В нашем случае со спором, кому разрабатывать технологию, ребенок может сказать, что всем хорошим нужно

делиться. Даже Жанна д'Арк поделилась бы. Возможно, что новая, составленная из представителей обоих отделов команда лучше всего сумеет позаботиться о том, чтобы технология оказалась максимально выгодной для всех аспектов вашего бизнеса.

<i>Представьте задачу наглядно</i>	Изобильная, необъятная земля. Беспомощные люди.
<i>Стимулирующая идея</i>	Гвозди нужны для постройки зданий, магазинов и заводов.
<i>Точка зрения ребенка</i>	«Пусть купят себе что-нибудь поесть!»

После создания каждой картины уделите время поиску новых решений. Они могут оказаться частью вашей мысленной картины. Чем бы вы могли дополнить картину, чтобы решить задачу? На что будет похоже это решение? Откуда оно появится?

Идея	Причины, по которым идея окажется полезной	Причины, по которым идея окажется бесполезной
Ликвидировать границы	Если продовольствие «потечет» через границы, голод прекратится.	Богатые и бедные государства защищают свой суверенитет.
«Купить еды»	Голодные люди смогут обеспечить себя продуктами.	У них нет ни работы, ни денег.

Характеристики

«Что может быть предметом наблюдения, решает теория».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

У каждой стимулирующей идеи есть характерные черты, которые могут привести вас к десяткам новых идей.

Если вашей стимулирующей идеей был гвоздь, используйте характеристики гвоздя для решения задачи.

Разложите вашу стимулирующую идею на составляющие. Из каких частей состоит гвоздь? Каковы характеристики каждой из них? Каким образом связаны эти части? Являются ли функции разных частей различными или похожими?

<i>Разложите идею на сходные и различные элементы</i>	Гвоздь используется в строительстве, простой, стандартный во всем мире.
<i>Каково ее место в общем контексте?</i>	Гвозди выполняют свою функцию самостоятельно, с огромной совокупной мощностью. Маленькие гвозди скрепляют большие вещи.

Подумайте, как можно видоизменить стимулирующую идею. Чем отличается один гвоздь от другого? Сфокусируйтесь на тех характеристиках вашей идеи, которые выставляют приоритетную задачу в новом свете.

Идея	Причины, по которым идея окажется полезной	Причины, по которым идея окажется бесполезной
Сократить ассортимент и упростить распределение продуктов питания	Система распределения продовольствия рассчитана на удовлетворение потребностей богатых государств.	Население развивающихся стран хочет не просто выжить; люди стремятся к процветанию.

Кандидо Джакузи заметил, что водяные насосы, использовавшиеся для гидротерапевтического лечения его сына, были похожи на насосы меньших размеров, выпускавшиеся его фирмой для промышленных нужд. Внеся несколько незначительных изменений в конструкцию, Джакузи спроектировал насос, который позволил оборудовать гидромас-

сажные устройства в обычной квартире. Вскоре он понял, что успокаивающие струи воды можно использовать не только для лечения, и ванны с гидромассажем перешли в разряд стандартных бытовых удобств.

Применения

«Люди видят только то, что они готовы увидеть».

РАЛФ УОЛДО ЭМЕРСОН

Попробуйте использовать стимулирующую идею в качестве решения. Не обращайтесь внимания на то, что она не имеет ничего общего с поставленной задачей. Сделайте эту идею частью ответа, даже если придется применить силу.

Такой стиль мышления используется повсеместно в условиях ограниченного количества вариантов. У кочевых племен, странствовавших по Великим равнинам Америки, универсальным решением всех проблем был бизон. Кроме этих животных, природных ресурсов почти не было. Независимо от рода проблемы, ответ был всегда один — бизон. Как нам перевозить воду? Сделайте мешки из бизоньих желудков. Что нам есть? Бизонье мясо. Во что нам одеться? В бизоньи шкуры. На чем нам готовить еду? Жечь сухие бизоньи лепешки. Бизону находили тысячи оригинальных применений, потому что другого выбора не было.

<i>Когда стимулирующая идея могла бы стать решением?</i>	Если бы здания могли накормить людей.
<i>Измените формулировку так, чтобы стимулирующая идея могла стать решением</i>	Строить больше ферм и предприятий, необходимых для процветания.
<i>Измените стимулирующую идею так, чтобы она могла стать решением</i>	Гвозди становятся деталями станков, зданий и дорог.

Ограничивая число вариантов, вы вынуждаете себя заняться творчеством за границами вашей привычной «колеи». Сами вы никогда не додумались бы предложить стимулирующую идею в качестве решения. Поэтому вы получаете возможность разработать новые, уникальные подходы к решению задачи. Они воплотятся в новые идеи и перспективы, которые могут вырасти в решение. Возможно, вы даже обнаружите, что стимулирующая идея содержит в себе действительно эффективное решение.

Уильям Коулмэн наткнулся на такое решение в одном захолустном городишке, куда его занесла судьба коммивояжера, которым он подрабатывал, чтобы заплатить за обучение в юридическом колледже. Стимулом явилась керосиновая лампа, которая горела ярче и работала дольше, чем любые другие типы ламп на рынке. Коулмэн сделал лампу своим решением. Он активно занялся продажей этих ламп и заработал достаточно денег, чтобы выкупить права на их производство. Вскоре его бизнес стал приносить неплохую прибыль. Когда в связи с электрификацией сельской местности рынок керосиновых ламп закрылся, Коулмэн продолжил развивать свой бизнес, применив технологию ламп для производства обогревателей. Во время второй мировой войны его карманные обогреватели марки «GI» получили всеобщее признание, а выдающийся американский журналист Эрни Пайл поставил их в списке полезных вещей сразу за армейскими «джипами». После войны рост благосостояния и центральное отопление снова «подрубили под корень» бизнес Коулмэна. Но его наследники не изменили блестящему решению, найденному их отцом, и еще больше приумножили свое состояние, переключившись на туристское снаряжение.

Для того чтобы «пришпорить» мысли об использовании стимулирующей идеи в качестве решения, задайте себе следующие вопросы:

- При каких условиях она сможет решить мою задачу?

- Как нужно изменить задачу, чтобы стимулирующая идея могла стать ее решением?
- Как можно модифицировать стимулирующую идею, чтобы она могла стать эффективным решением?

Идея	Причины, по которым идея окажется полезной	Причины, по которым идея окажется бесполезной
Построить фермы и заводы	Располагая развитой сетью ферм и заводов, голодные люди смогут себя прокормить.	Трудно найти щедрых инвесторов, готовых вложить средства в постройку ферм и заводов.

Метафоры ⁴

«Без этой игры с фантазиями не родилась еще ни одна творческая работа. Сколько мы должны игре воображения, подсчитать невозможно».

КАРЛ ЮНГ

Языковые приемы метафоры и сравнения мы используем для связи далеких друг от друга вещей и идей. Они приводят нас к еще одной концепции, соединяя ее с чем-то, что мы уже понимаем. Способность метафор соединять идеи можно использовать для выжимания из стимулирующих идей новых интересных соображений. С помощью метафор удастся связать совершенно разнородные концепции. Эти связи можно использовать для создания новых моделей мышления, соединяя идеи в цепочку, пока не сформируется новая концепция. Например, карманные аудиоплееры — это те же автомагнитолы, только для людей, путешествующих пешком.

Чтобы использовать вашу стимулирующую идею в качестве метафоры, свяжите ее с задачей. Что может связать стимул с задачей? Для этого могут потребоваться не-

сколько промежуточных звеньев, но таким способом вашу задачу можно связать практически с чем угодно. Если бы ваша задача состояла в том, чтобы полностью посвятить себя сочинению музыки, а вашей стимулирующей идеей являлась Жанна д'Арк, какую метафору вы могли бы придумать? Возможно, так же, как Жанне, вам придется поставить себя в непривычные и необычные условия. Или вам так же, как Жанне, понадобится простодушная и твердая решимость. Вы можете даже отправиться к самому влиятельному музыкальному авторитету на земле и заявить ему, что будущее музыки — это вы.

<i>Свяжите ситуацию со стимулирующей идеей</i>	Мелкие предметы вроде гвоздей могут обладать большим совокупным потенциалом.
<i>На что еще похожа стимулирующая идея?</i>	Гвозди соединяют разные вещи. Борьба с голодом требует соединения ресурсов с голодными людьми.

Выжмите как можно больше концепций из стимулирующей идеи, соединяя ее с третьими идеями. На что похожа стимулирующая идея? Скрепку для бумаг можно сравнить с металлическим кренделем, со скобкой для скрепления промежуточных решений, со смертельным оружием бюрократии. Используйте метафоры для расширения круга рассматриваемых идей, возникающих в результате привязывания стимулирующей идеи к чему угодно. В конце концов, любая вещь приводит вас к чему-нибудь другому, а это другое — к третьему, и так далее до бесконечности.

Идея	Причины, по которым идея окажется полезной	Причины, по которым идея окажется бесполезной
Вносить мелкие изменения с максимальным эффектом	Мелкие изменения много раз приводили к колоссальным последствиям.	Нужны крупные перемены!

Комбинации

«Все, что вы можете вообразить, реально».

ПАБЛО ПИКАССО

Бесчисленное множество разных вещей в нашем мире, от гуся до гранита, состоит из относительно небольшого набора атомов, скомбинированных различными способами. Атомы отличаются друг от друга числом субатомных частиц, которых всего три. В результате все неистощимое разнообразие Вселенной — это, по сути, электроны, протоны и нейтроны, скомбинированные в различных пропорциях.

В мире постоянно происходит комбинирование разных концепций с целью создания великих идей. Первый самолет был тем же планером, только с мотором. Виндсерфер — это та же доска для серфинга, только с парусом. Жирафы — это те же коровы, только с длинными шеями. Кейт Глизон, создательница первого предприятия по производству сборных домиков, использовала технологию массового производства, с которой ознакомилась, работая поставщиком для автомобильных заводов Форда. Соединение идей в различных комбинациях может породить практически бесчисленное множество новых вещей.

<i>Скомбинируйте со старым решением</i>	Косвенная помощь и гвозди предоставляются компаниям, занимающимся капитальным строительством в беднейших регионах.
<i>Скомбинируйте с антирешениями</i>	Обратная миграция — переселите богатых людей в бедные страны.
<i>Скомбинируйте с другой стимулирующей идеей</i>	Гвозди и водяные лилии — поставьте всю помощь (гвозди) в зависимость от успеха местных проектов (лилий).

Попробуйте скомбинировать вашу стимулирующую идею с другими концепциями. Начните с наилучших существующих решений вашей задачи. Как могла бы ваша

стимулирующая идея дополнить эти решения? Или попытайтесь соединить стимулирующую идею с антирешением, той концепцией, которая, на ваш взгляд, усложняет вашу задачу. Кислород и водород по отдельности взрывоопасны. Вместе они образуют безвредную воду. Никто не знает, как изменятся характеристики отдельных концепций, если их соединить.

Скомбинируйте вашу стимулирующую идею с одной из «концепций Криса» из вашего списка идей. Используйте ресурс идей для производства их дополнительного количества. Или скомбинируйте вашу стимулирующую идею с другой, выбранной наугад стимулирующей идеей. Уж в этом случае результат обязательно окажется вне вашей «колеи». Какие, к примеру, идеи вы можете получить, соединив Жанну д'Арк со старой идеей плавающих автомобилей? Если ваша задача — получить повышение по службе, то в результате соединения этих двух идей вам в голову может прийти мысль, что и Жанна д'Арк, и плавающие автомобили имели успех в специфических, необычных обстоятельствах. Какие необычные обстоятельства могут способствовать росту вашего благосостояния и привести к продвижению по карьерной лестнице? Или если вы пытались склонить вашу драгоценную половину к участию вместе с вами в каком-то общественном мероприятии, то попробуйте вообразить вечеринку, на которой Жанна д'Арк, автомобиль-амфибия и она (он) смотрелись бы одинаково уместно. Затем уберите Жанну и автомобиль.

Идея	Причины, по которым идея окажется полезной	Причины, по которым идея окажется бесполезной
Обратная миграция	Предприниматели и капиталисты могли бы принести большую пользу бедным странам.	Предприниматели и капиталисты не поедут в бедные страны, если им не гарантируют громадные прибыли.

ПЛОХИХ ИДЕЙ НЕ БЫВАЕТ.

«Гениальный человек не делает ошибок. Его промахи совершенны намеренно и играют роль дверей в мир открытый».

Джеймс Джойс

Упражнения на разрушение шаблонов принесут успех, если вы измените привычный образ мыслей. Конечно, вам по-прежнему необходимо находить решения. Все эти идеи окажутся полезными. Плохих идей не бывает, есть только «концепции Криса». Даже самая бесперспективная из созданных вами идей может принести пользу при решении сложной задачи, и использованием таких идей мы займемся в следующей главе.

Если вы нашли идею, которая кажется многообещающей, запишите ее как ключ к решению. Из этих идей вы сможете выращивать жизнеспособные решения. Такие ключи необязательно открывают путь к осуществимым решениям, но они вам нравятся, и в них скрыт значительный потенциал. Чем необычнее идея, тем лучше.

Ключи к решениям

Убедить людей из богатых стран пересечь в бедные страны к взаимной выгоде. Убрать стоящие перед населением бедных регионов барьеры на пути к улучшению их положения.

ГЛАВА 6

СЕЎТЕ СЕМЕНА РЕШЕНІЎ

Таблица 5. Таблица идей

Идея	Причины, по которым идея окажется полезной	Причины, по которым идея окажется бесполезной
Построить продовольственные магазины	Продовольственные магазины являются частью инфраструктуры, необходимой для того, чтобы накормить людей.	У людей не будет денег на покупку еды, даже если построить продуктовые магазины на каждом углу.
Ликвидировать границы	Если продовольствие потечет через границы, голод прекратится.	Богатые и бедные государства защищают свой суверенитет.
Купить еду	Голодные люди смогут обеспечить себя продуктами.	У них нет ни работы, ни денег.
Построить фермы и заводы	Располагая развитой сетью ферм и заводов, голодные люди смогут себя прокормить.	Трудно найти щедрых инвесторов, готовых вложить средства в постройку ферм и заводов.
Вносить мелкие изменения с максимальным эффектом	Мелкие изменения много раз приводили к колоссальным последствиям.	Нужны крупные перемены!
Обратная миграция	Предприниматели и капиталисты могли бы принести большую пользу бедным странам.	Предприниматели и капиталисты не поедут в бедные страны, если им не гарантируют громадные прибыли.

«Чтобы решить эту задачу,
нам нужны новые,
сумасшедшие идеи».

РОБЕРТ ОППЕНГЕЙМЕР

В этой главе содержится необходимый набор стимулирующих идей, являющихся готовыми к посадке семенами решений. Как показано в таблице 6, я разделил их на шесть групп, чтобы помочь вам избежать слишком частого использования стимулирующих идей одного типа. Выбирайте группу идей с помощью игральной кости. В группе выделите идею, которая кажется вам самой неудачной, а затем вернитесь к разделу синтеза и займитесь ее разработкой.

Знакомиться со всем списком прямо сейчас нет необходимости. Идей хватит на все задачи. Только не используйте одну и ту же идею два раза подряд. Кроме того, попытайтесь расширить список за счет собственных новых методик.

НОВЫЕ ТЕРРИТОРИИ

*«Абсурд на земле необходим.
Весь мир стоит на абсурде».*

ФЕДОР ДОСТОЕВСКИЙ

Любая идея, не являющаяся порождением традиционного стандартного мышления, может открыть перед вами новые области решений. Вот несколько идей, которые проведут вас на новые территории.

Таблица 6. Идеи, разрушающие шаблоны

<p>1. Новые территории Случайные существительные Зоны неведения Случайные глаголы Серфинг по решениям</p> <p>2. Новые решения Больше или меньше Ответы Раньше или позже Катастрофы</p>	<p>3. Новые инструменты Носовой платок Решения Случайные инструменты Волшебное перышко Новые слова Перефразировка Новые символы</p> <p>4. Новые условия Параметры Альтернативные реальности Возможность развлечься</p>	<p>5. Новые стратегии Покер Насекомые Семеро гномов Рожденный в понедельник</p> <p>6. Новые перспективы Чужой ум (умы) Больничная койка Пропась между поколениями Смена места жительства Противоположная точка зрения</p>
--	--	---

Случайные существительные

Выберите в качестве стимулирующей идеи одно из следующих существительных, используя первые три цифры номера вашего телефона или по сумме двух выброшенных игральных костей.

Например, если вы стремитесь победить голод и живете в Сан-Франциско, вашей стимулирующей идеей могут стать *книги в мягких обложках*. Какое отношение могут иметь книги в мягких обложках к борьбе с голодом? Трагическая история о голоде может вызвать волну благотворительности в богатых странах. Вдохновляющая история может научить население бедных регионов, как добиться самодостаточности. Эти идеи всего лишь начало. Их можно расширить, отказавшись от шаблонного способа рассмотрения вашей задачи.

Если у вас проблемы с ребенком переходного возраста и вы живете в Миннеаполисе, вашей стимулирующей идеей может стать расческа. Идея расчески состоит в упорядочении запутанного. Какие проблемы с ребенком, школой или родственниками вы могли бы распутать? На какие мысли она вас наводит?

Выберите свою стимулирующую идею. Преобразуйте любую, не имеющую отношения к задаче вещь в новые идеи. Для синтеза идей из существительных хорошо подходят приемы специфических характеристик и метафоры.

Таблица 7. Случайные существительные

Выпавшая цифра	Первые цифры номера телефона	Тема
2	201-210	Лягушки и амфибии
3	211-300	ДНК
4	301-404	Почтовые отделения первого класса (письма)
5	405-419	Книги в мягких обложках
6	420-519	Карандаши № 2
7	520-616	Король Генрих VIII
8	617-708	Расчески
9	709-717	Зеленые бананы
10	718-799	Металлические вешалки для одежды
11	800-816	Ваш любимый бланк налоговой декларации
12	817-999	Микроскопы

Зоны неведения

На карте представлений каждого человека о мире есть «белые пятна». «Белые пятна», или зоны неведения, это своего рода «колея» наоборот. К ним относятся те вещи, которые мы не рассматриваем, потому что не понимаем. Наши зоны неведения — это области, которым мы не уделили достаточно внимания в прошлом. Вы можете повысить эффективность формулировки задачи, убедившись в том, что она не препятствует возникновению идей, расположенных в зоне вашего неведения.

К сожалению, процесс выявления ваших собственных зон неведения очень труден. Мироззрение человека сконцентрировано вокруг его сферы компетентности. Вы имеете представление лишь об областях вашего частичного неведения. О настоящих «белых пятнах» вы даже не подозреваете. Для поиска зон неведения вам потребуется «аудитор невежества». Найдите кого-нибудь, чье восприятие мира как можно больше отличается от вашего. Ищите умного человека другого возраста, пола и/или культуры. Проанализируйте с вашим «аудитором» формулировку проблемы. Затем спросите его или ее, как решили бы проблему они. Выслушайте внимательно и запишите их мысли. Возможно, с большинством из них вы не согласитесь, но во время поиска решений вам необходимо будет иметь в виду их точку зрения.

Если перед вами стоит задача уговорить супруга или супругу переехать в другой город, вы вполне можете провести аудит зоны неведения с подростком, который недавно сменил место жительства. Исследуйте все проблемы и возможности, связанные с переездом. Спросите вашего «аудитора», как бы подошел он к решению задачи.

Занесите идеи «аудитора» в ряд знакомых и незнакомых проблем, как это сделано в форме, приведенной на рисунке 9. Если проблема вам знакома, поместите ее во

внутреннее кольцо. Если идея не знакома, глупа или недоступна для понимания, поместите ее во внешнее кольцо. Идеи из внешнего кольца могут представлять такие аспекты жизни, о которых вы до сих пор и слыхом не слыхивали. Зоны неведения — самая благодатная почва для новых решений. В прошлом вы о них даже не задумывались, поэтому они располагаются за пределами вашей «колен». Узнайте как можно больше об этих новых территориях и определите, могут ли в них находиться искомые решения.

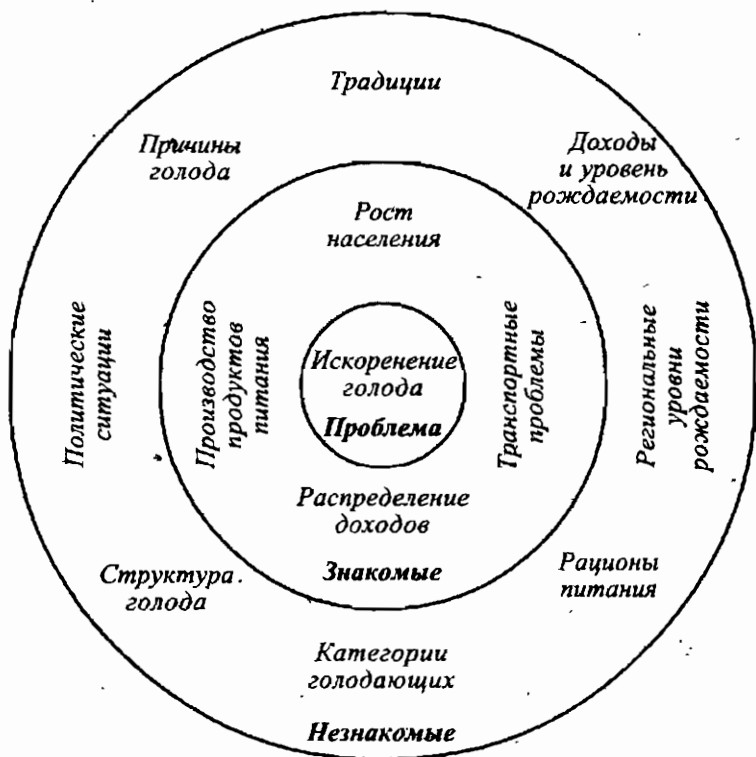


Рис. 9. Зоны неведения

Таблица 8. Случайные глаголы

Выпавшая цифра	Две последние цифры удостоверения личности	Глагол-решение
2	00-08	Бежать
3	09-19	Выбирать
4	20-25	Советовать
5	26-39	Запечатывать
6	40-46	Распылять
7	47-57	Уступать
8	58-64	Покупать
9	65-72	Отказываться
10	73-79	Соревноваться
11	80-85	Поднимать
12	86-99	Замораживать

Случайные глаголы

Используйте в качестве стимулирующей идеи глагол. При помощи таблицы 8 выберите глагол по сумме двух выброшенных игральных костей или по последним двум цифрам номера документа, удостоверяющего вашу личность. Затем примените технику синтеза идей для получения максимального количества новых мыслей.

Если, к примеру, вы пытаетесь выкроить время для занятий спортом и у вас выпала цифра девять, вашим глаголом будет *отказываться*. Лучше всего для работы с глаголами подходит методика синтеза идей. От чего вам придется отказаться, чтобы получить больше времени на занятия спортом? Возможно, от других обязательств. Какие обязательства вы выберете? Или если вы пытаетесь добиться повышения, и у вас выпала семерка, в чем вам придется уступить, чтобы подняться на следующую ступень служебной лестницы? Похоже, что уступка по одному из спор-

ных пунктов поможет возобновить переговоры. Выберите глагол. Используйте его в решении вашей проблемы.

Серфинг по решениям

Идеальным источником случайных идей является телевидение. Одно нажатие кнопки, и вы перескакиваете из одного потока сознания в другой. Превосходный способ вырваться из умственной «колеи». Но телевизором нужно пользоваться правильно. Вам понадобятся ручка, блокнот и телевизор с выключенным звуком.

Напишите в блокноте слова *человек, место, вещь и действие*. Затем закройте глаза и начните переключать каналы на пульте дистанционного управления. Перестаньте нажимать кнопки, откройте глаза и опишите первого человека, которого увидите на экране. Запишите его имя или профессию. Повторите процедуру для места, вещи и действия. В результате у вас окажется случайный набор исходных данных. Используйте их для создания трех или четырех новых решений.

Если в результате такого серфинга вы получили баскетболиста, кафе «Макдональдс», спортивный «седан» и спор, то как они могут помочь вам разрешить спор с соседом о дереве, которое отбрасывает тень на вашу собственность? Вы можете посадить вашего соседа в «седан», свозить его на баскетбольный матч, а затем заехать в «Макдональдс» и там решить вопрос к обоюдному удовольствию. Или можно пригрозить соседу, что, если он не подстрижет дерево, вы продадите ваш дом известному баскетболисту, который планирует построить на его месте кафе «Макдональдс».

Когда ваше воображение разогреется, разработайте совершенно новый план действий на основе записанных в блокноте пунктов.

Сойдите с «колеи» правил!

НОВЫЕ РЕШЕНИЯ

«У любой человеческой проблемы всегда существует легкое решение — элегантное, правдоподобное и неверное».

ГЕНРИ МЕНКЕН

Вы можете разрушить модель вашего подхода к задаче, радикально изменив формулировку решения. Как мы уже говорили, хорошая формулировка реальной задачи имеет жизненно важное значение. Но что если в корне неправильное представление о задаче направляет ваши рассуждения по ложному пути?

Возможно, ваши правила настолько сильны, что в процессе постановки задачи вы не смогли расширить формулировку решения настолько, чтобы оставить себе достаточно места для маневра. Выгяните себя из «колеи» правил, радикально видоизменяя представление о задаче, которую вы пытаетесь решить.

Большие или маленькие ответы

Ваше представление о серьезности предстоящего вам испытания нередко тоже является частью проблемы. Вы можете думать, что от решения какого-то вопроса зависит ваша жизнь, в то время как он яйца выеденного не стоит. Проверьте ваше представление путем радикального изменения размеров задачи.

Что если решение будет иметь глобальные последствия? Вместо того чтобы искать решение для себя, найдите его для всего мира. Избавьтесь от проблемы раз и навсегда. Увеличение масштаба задачи не делает ее труднее, но оправдывает затраты большего количества усилий. Если ваша задача — перебраться на другой берег маленькой речушки, подумайте о строительстве капитального моста.

Компания «Egghead Software» использовала стратегию больших задач для осуществления поистине революционных нововведений в целях повышения уровня своей конкурентоспособности. Убедившись в тщетности попыток снизить цены в своих многочисленных розничных магазинах, вместо этого они сфокусировали усилия на глобальной, дерзкой задаче: как вообще отказаться от розничных магазинов и продавать продукцию непосредственно покупателям. В итоге их крупномасштабная задача получила намного более удовлетворительное решение. Закрытие магазинов обернулось огромной выгодой.

А что если бы в действительности ваша задача имела меньшее значение? Представьте, что вам нужно решить ее только для одного человека или для данного момента времени. Мелкие задачи легче решаются. Решения, которые невысказаны для крупномасштабных задач, весьма практичны, если применить их в ограниченном масштабе. Как говорила мать Мария: «Мы не можем делать больших вещей, мы делаем только маленькие, но с большой любовью». Вообразите, что ваша предвыборная кампания предназначена для одного-единственного человека. Как бы вы попытались оказать влияние на аудиторию из одного человека?

Используя новую формулировку проблемы, попробуйте сломать барьеры вашей ментальности. Ищите решения в новом, намного меньшем (или большем) масштабе.

Раньше или позже

Огромное влияние на проблемы оказывают сроки их решения. Задача, над которой придется поломать голову, чтобы добиться результатов к следующему месяцу, оказалась бы тривиальной, если бы ее нужно было решить в течение года, а ваш подход к проекту, который нужно представить в следующем квартале, изменится, если вам нужно будет сдать его к завтрашнему утру.

Перенесите решение вопроса на невысказанно близкую дату. Затем прикиньте, как вам действовать. Не поддавайтесь панике. Не опускайте руки, если новые сроки сильно затрудняют решение задачи, хотя в данном случае это было бы единственно верным решением. Тщательно обдумайте, что вам нужно сделать.

После того как вы разработаете один или несколько планов действий, примените их к реально поставленным срокам. Какие из них сработают? Какие окажутся неэффективными?

Повторите процесс, передвинув сроки далеко в будущее. Что изменится, если решение не понадобится еще в течение двадцати лет? Как изменится ваш подход? Вы сможете найти чудесное решение, которое совершенно не вписывается в реально поставленные сроки. Подумайте об их изменении. Сроки могут оказаться условием, которое делает задачу невыполнимой.

Если вы испытываете трудности со слиянием двух компаний, таких как «Digital» и «Compaq», попробуйте представить, как изменились бы ваши проблемы, если бы у вас было пять лет на подготовку слияния. Какие структуры и продукты оказались бы в списке приоритетных задач каждой из компаний, если бы в их распоряжении оказалось несколько лет на проработку деталей безболезненного объединения?

Катастрофы

Лесные пожары и наводнения — это ужасные катастрофы, оставляющие после себя невероятные разрушения. Кроме того, с ними очень трудно бороться. В мире природы многие виды научились использовать эти катастрофы для своей выгоды. Вместо того чтобы гибнуть, они процветают. Сосны пользуются свободным пространством, созданным лесными пожарами. В лесу свободное пространство

сулит огромное преимущество. Самое трудное для всего нового — это найти свою нишу.

Учитесь на их примере. Возможно, лучше всего будет использовать с максимальной выгодой то поражение, от которого вы тщетно пытаетесь уйти. Когда все ваши тяжкие труды пойдут насмарку, прикиньте, как вы сможете использовать освободившееся пространство. Достаточно ли у вас места, чтобы развернуться? Раз уж вам приходится начинать все сначала, то почему бы не улучшить первоначальный проект? Рассматривайте разгром как освобождение от старых обязательств, как возможность заняться усовершенствованием первоначальных планов.

Молодой Христофор Колумб сумел извлечь выгоду из гибели своего корабля в битве с пиратами в португальских водах. Он чуть не утонул. Волны чудом выбросили его на чужой берег без гроша в кармане. Этот случай круто изменил его судьбу к лучшему. У Колумба не было выбора, кроме как отправиться в Лиссабон, где он женился на девушке из влиятельной семьи и получил возможность сделать блестящую карьеру. В Лиссабоне он впервые услышал идею о возможности доплыть до Азии, направляясь на запад, что, кстати, лишний раз подтверждает возможность заимствовать ваши лучшие идеи у других.

Во время наводнений земля заливается водой, но при этом обогащается ценными питательными веществами. Для растений принесенный наводнением слой грязи и ила — просто находка. Они используют природное удобрение для роста и процветания. Разливы рек в Китае, Месопотамии и Египте вскормили первые человеческие цивилизации. Регулярные катастрофы оказались идеальным средством поддержки развивающегося сельского хозяйства.

Если в вашей жизни произошла катастрофа, подумайте о том, как вы можете использовать обрушившиеся на вас потоки грязи для ускорения вашего роста. Можете ли вы

эффективнее использовать ваше время и стратегии? Чему вы можете научиться на печальном опыте? Рассматривайте такие катастрофы как возможность оказаться выше жизненных неприятностей. Изменение ваших взглядов на произошедшее несчастье не сделает испытание менее трудным, но создаст возможность для роста.

НОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

«Когда единственным инструментом, находящимся в вашем распоряжении, является молоток, любые проблемы становятся похожими на гвозди».

АБРАХАМ МАСЛОУ

Смена инструментов, которыми вы пользуетесь для решения задачи, заставляет вас думать о ней по-другому. Инструменты играют ключевую роль в разработке стратегий. Возможно, вам приходилось использовать какие-то специфические приемы для решения конкретных задач. Ваша зависимость от этих инструментов таит в себе массу интересных решений. Пользуясь другими инструментами, вы можете открыть для себя десятки новых решений.

Мусульманская империя выплеснулась за пределы Аравийского полуострова благодаря необычайно эффективному новому оружию — налоговой ведомости. Города открывали ворота перед завоевателями, так как знали, что налоги будут снижены. Кроме того, налоги доказали свою эффективность в деле обращения в мусульманскую веру новых подданных. Халифам было все равно, являлись ли подданные мусульманами или нет, но правоверным полагались налоговые скидки. В истинную веру переходили миллионы людей.

Следующий раздел содержит ряд инструментов, которые вы должны использовать в качестве стимулов. Инст-

рументом может быть все что угодно. А что если единственным вашим инструментом оказался бы, к примеру, носовой платок?

ПЯТЬ РЕШЕНИЙ С ПРИМЕНЕНИЕМ НОСОВОГО ПЛАТКА

Носовые платки, если подойти к их использованию творчески, могут оказаться отличными инструментами для решения не только гигиенических задач. Предлагаю вашему вниманию пять способов использования простого носового платка для решения, казалось бы, неразрешимых проблем.

Маска

Сложите ваш носовой платок по диагонали и повяжите его на лицо как маску. Успешно замаскировавшись, сделайте что-нибудь, что должно быть сделано анонимно. Важные задания часто остаются невыполненными, потому что никому не хочется взваливать на себя ответственность или вину. Найдите необычный подход к задаче, и дело сдвинется с мертвой точки. Если вам нужно выявить какие-то недостатки в стратегическом плане консультационной фирмы, это можно сделать анонимно. Возможно, вы предпочтете обойтись без носового платка, но анонимность может дать вам свободу в устранении препятствий.

Кляп

Заткните кляпом рот человека, убивающего ваши идеи. Затем продолжите заниматься решением. Теперь он уже не сможет вас остановить. Реальный кляп использовать вовсе необязательно, но вы все равно можете игнорировать скептика и начинать. Если ваш ребенок-подросток жалуется, что переезд вынудит его порвать с друзьями, представьте, что во рту у него кляп, и он не может произ-

нести не слова. Затем планируйте переезд. Даже воображаемый кляп выполняет свою задачу.

Покрывало

Накройте носовым платком какой-нибудь маленький предмет. Подойдите к самому умному из ваших друзей и скажите, что нашли правильное решение и что оно под платком. Этим приемом можно было бы воспользоваться, если бы вы отвечали за повышение качества обслуживания на борту самолета вашей компании. Объясните, в чем роль вашего предмета, используя формулировку решения для описания его свойств. Попросите друга угадать, что это такое. Он может назвать что-нибудь вроде штекера для подключения переносного компьютера или порции виски. Запишите его ответ и попробуйте использовать в качестве решения.

Белый флаг

Привяжите носовой платок к палке и, размахивая им над головой, отправляйтесь на встречу с вашим злейшим врагом. Предложите сдать вашу позицию без боя, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки и пощадить гражданских лиц. Потребуйте почетных условий сдачи, но покончите с конфликтом. Вы можете использовать белый флаг в том случае, если нужно придать написанной вами картине какое-то определенное настроение. Поднимите белый флаг и смиритесь с настроением, которое присутствует на холсте.

Повязка на глазах

Завяжите глаза носовым платком. «Ослепив» себя таким образом, выслушайте предложение. Не обращайте внимание на то, кто его делает, а сфокусируйтесь на том, что предлагается. Используйте повязку на глазах, причем

необязательно в буквальном смысле, для того, чтобы напомнить себе о необходимости не питать предубеждения к источнику идеи. Повязка на глазах может быть превосходным инструментом для разговора с учителем, которого вы терпеть не можете. Забудьте о своей ненависти и слушайте, что он говорит.

Случайные инструменты

Так же, как носовой платок может быть использован для решения серьезных проблем, другие необычные инструменты могут помочь вам выбраться из «колеи» правил. Попробуйте использовать один из инструментов, перечисленных в таблице 9, как можно более творчески. Выберите инструмент, соответствующий последней цифре вашего номера телефона.

«Желтые страницы».

Представьте, что единственными инструментами в вашем распоряжении являются «желтые страницы» и телефон. Решение должно находиться в телефонной книге. Как вы станете решать вашу проблему? Если все дело в постоянных скандалах с супругой, куда вы позвоните: консультанту, адвокату или в цветочный магазин?

Перочинный нож

Перочинные ножи чрезвычайно удобны. Их используют для решения самых разных проблем. Как бы вы использовали перочинный нож для решения вашей проблемы? Если вам ничего не приходит в голову, значит, вы не слушаете свое воображение.

Перочинный нож мог бы помочь вам в выборе руководителей подразделений в только что купленной компании. Просто приколите фотографии кандидатов к пробковой обшивке стены. Метните в стену нож. Выберите того, бли-

же к чьей карточке он воткнется. Затем объясните себе, почему избранный человек подходит или не подходит для этой должности. Нож поможет вам форсировать решение.

Таблица 9. Случайные инструменты

Последняя цифра	Новый инструмент
0	«Желтые страницы» или телефонный справочник
1	Перочинный нож
2	Пресс-релиз или рекламное объявление
3	Жевательная резинка и проволока
4	Изменение отношения
5	Шапка-невидимка
6	Доска объявлений
7	Умная собака
8	Песня
9	Влиятельная тета

Пресс-релиз или рекламное объявление

Давно известно, что перо сильнее меча. Представьте, что единственным средством решения вашей проблемы является возможность опубликовать двухстраничный пресс-релиз. Как вы превратите подобную возможность в решение? Что вы напишете? Куда вы его пошлете? Каких действий вы ожидаете от ваших адресатов?

Представьте, что вам нужно пригласить няню, чтобы сходить в театр. Что вы напишете в рекламном объявлении, чтобы обеспечить вашему малышу действительно хороший уход? А теперь используйте то, чему вас научило ваше объявление о найме няни.

Жевательная резинка и проволока

Починка вещей с помощью жевательной резинки и проволоки уже стала культурным клише. Но если кроме них

у вас ничего нет, как вы используете их для решения приоритетной задачи?

Если ваша задача — собрать деньги на приобретение нового компьютерного томографа для больницы, вы можете соорудить из проволоки и жевательной резинки макет томографа и поставить его в вестибюле. Напомните попечителям, что только их пожертвования помогут заменить проволочный макет на настоящий прибор.

Изменение отношения

Какого решения вы станете добиваться, если у вас будет возможность изменить отношение только одного человека? Кого вы выберете? В какую сторону вы попытаетесь изменить его или ее отношение? А теперь идите и убеждайте этого человека!

Изменение отношения применимо для решения любых типов задач. Даже если вы разрабатываете новую вакцину против гриппа, всегда найдется кто-нибудь, кто способен ускорить вашу работу. Возможно, это человек, обладающий специфическими знаниями и умениями или контролирующий материальные средства и оборудование. Установите, кто этот человек. Что может заставить его изменить отношение и оказать вам необходимую помощь?

Шапка-невидимка

Насколько я знаю, стать невидимым физически невозможно. Но если бы вы могли стать невидимым, как бы вы использовали шапку-невидимку для решения вашей задачи?

Предположим, вы хотите написать страстную песню о любви. Куда вы незаметно проникнете, чтобы собрать материал для вашей песни? Какого типа эмоции вы будете искать? Представьте, что вы могли бы найти, а затем используйте это в вашей песне.

Доска объявлений

Что если единственным инструментом в вашем распоряжении окажется большая доска объявлений, на которой можно поместить любое сообщение. Что вы в нем напишете? Где вы повесите доску?

Если, к примеру, вам нужно найти капитал для открытия нового предприятия, вы можете разместить на доске три самых привлекательных пункта вашего бизнес-плана рядом с номером вашего телефона. Даже если вы не станете использовать настоящую доску объявлений, используйте краткое и ясное сообщение, которое вы составите.

Умная собака

Сможете ли вы найти правильное решение вашей задачи, если вашим единственным инструментом окажется собака? Разумеется, собака должна быть умной, как Лесси, чтобы выполнять все ваши желания в пределах своих собачьих возможностей. Но в таком случае вы можете делать только то, на что способна собака. Что вы заставите ее сделать? Как вы решите задачу, если собака окажется тупой?

Представьте, что вы заинтересовались кем-то, кто работает в одном с вами здании. Что может отнести ему/ей собака, чтобы завязалось знакомство? Каким образом вы сделали бы то же самое, не имея собаки?

Песня

Что если вашим решением окажется песня? Вообразите, что вы можете написать действительно хорошую песню, которая понравится всем. Какое сообщение вы вложите в эту песню, чтобы облегчить себе решение вашей приоритетной задачи?

Возможно, ваша песня призвана облегчить реорганизацию вашего подразделения. Какую мелодию вы выберете

для получения необходимой поддержки — «Пятьдесят способов расстаться с любимой» или «Счастливые дни снова с нами»? Какие чувства она вызовет в членах вашей команды? Слова припева должны содержать ключевую мысль, которую необходимо запомнить каждому. А теперь распространите ваше сообщение без помощи песни.

Влиятельная тета

Как вы решите задачу, если единственным вашим инструментом окажется влиятельная тета? Все ее знают и любят. Она бесконечно добра к вам, но денег не дает, чтобы они вас не испортили.

Как вы приступите к решению проблемы, используя тетю? Один из способов использовать вашу родственницу со связями — это познакомить вас с кем-то, кто на деле способен вам помочь. Что значит для вас этот человек? А теперь определите, как вы собираетесь выйти на этого человека без помощи влиятельной тети.

Волшебное перышко

Волшебное перышко — очень интересный инструмент. Несмотря на то, что оно не в силах мало-мальски изменить реально сложившуюся ситуацию, эффект его использования громаден. Дамбо, маленький слоненок с большими ушами, смог взлететь после того, как получил в подарок от каких-то сердобольных коров волшебное перышко, которое помогло ему оторваться от земли. Перышко ничуть не улучшило аэродинамические характеристики слоненка, но оно пробудило в нем потрясающую уверенность. Поверив в свою способность летать, Дамбо поднялся в воздух.

Волшебное перышко незаменимо для решения неразрешимых проблем. Вряд ли вы сможете что-нибудь сделать, если сначала не решите, что проблема вам по плечу.

Пока вы не поверите в реальность успеха, все ваши усилия окажутся или недостаточно энергичными, или недостаточно длительными.

Волшебным перышком может оказаться все, что придает вам уверенность, например, диплом или платиновая кредитная карточка. Весьма эффективными могут быть публичное признание ваших способностей или ваши собственные воспоминания о прошлом триумфе. Что способно наделять вас дополнительной уверенностью, необходимой для того, чтобы совершить невозможное? Бизнес одного из моих знакомых стал расти как на дрожжах, после того как он пошил себе дорогой костюм, снял прекрасный офис и завел дорогие именные кредитные карточки. Он убедил себя в возможности стать победителем и вскоре стал им.

Постарайтесь найти свое собственное волшебное перышко, подумайте о ком-нибудь, кто сумел добиться успеха, которого ищете вы. Берите пример с этого человека. Запишите его имя в верхней части чистого листа бумаги. Ниже перечислите все, что вам в нем нравится. Это могут быть как внутренние качества, так и внешние атрибуты. В список можно включить такие пункты, как упорство или шикарный красный кабриолет.

Внимательно изучите список и выберите что-то одно, что поможет вам почувствовать себя похожим на ваш образец для подражания. Обязательное условие выбора — ваше страстное желание приобрести этот атрибут или развить в себе это качество. Купите это, воспитайте в себе или сделайте вид — чего бы это ни стоило. Получив свое волшебное перышко, вы заметно повысите вашу уверенность и эффективность.

Новые слова

Слова, которыми можно описать ваше решение, возможно, еще не придуманы. Используя привычный словарный запас, вы рискуете сбиться с курса и нарисовать совсем не

то, что вам нужно. Не стесняйтесь изобретать новые слова, способные точно выразить новую идею, которую вы создаете.

Разрабатывая собственный словарь новых идей, заменяйте общепринятые термины, использованные для формулировки вашей возможности или задачи, словами собственного изобретения. Включите в него слово, которым вы обозначите суть искомого решения. Эти слова станут символами ваших идей.

В процессе решения теоретических задач физикам приходится регулярно изобретать новые частицы — кварки. Необходимость в их существовании возникла раньше, чем были получены какие-либо свидетельства их существования. Но после того как задача была решена, их обнаружили довольно быстро.

Используйте новые слова при обсуждении и обдумывании стоящей перед вами задачи. По мере того как вы привыкнете употреблять их для описания вашего решения, они раскроют перед вами свое значение. Новые слова совершенно свободно принимают любую форму, необходимую для вашего решения, — у них нет других значений, способных отвлечь ваше внимание.

Например, если вам нужно разработать рецепт фирменного блюда, которое позволит вам обойти конкурента из соседней пиццерии, вы можете назвать блюдо «Зальт». Если вы назовете его «Супер Тако*», ваше решение будет на 99 процентов предопределено. Объясните коллеге, что такое Зальт, сколько он стоит, каков на вкус и как его готовить. Придумайте все, что нужно для решения вашей задачи.

Если хотите, можете использовать любые слова из предлагаемого ниже списка в качестве исходного материала для вашего нового словаря.

* Тако — горячая свернутая маисовая лепешка с начинкой из рубленого мяса, сыра, лука и бобов и острой подливой. — *Прим. перев.*

Шур	Кадо	Мата
Сугу	Билап	Дези
Хара	Грамаль	Фенг
Джер	Тракс	Зальт

Иносказания

Слова типа «тайфун», «крестовый поход» или «чума» способны придать яркую образность и эмоциональную насыщенность идеям, которые вы только начали разрабатывать. Попробуйте применить их в формулировке вашей задачи. Используйте любые слова, которые никогда не употреблялись в контексте данной проблемы.

Возьмите фразу *потеря рыночной доли*, которую вы постоянно используете при обсуждении вашей проблемы. Замените ее более выразительными существительными и глаголами, не имеющими никакого отношения к проблеме, такими, как «пандемия» или «испарение». Понаблюдайте, как употребление слова «пандемия» изменит ваши мысли по поводу серьезности проблемы.

Новые символы

Для решения задач Эйнштейн использовал обладающий громадной символической силой язык математики. Такая же стратегия может оказаться полезной и для вас, особенно при рассмотрении задач, не связанных с математикой. Придуманные вами символы способны указать новый, продуктивный подход к решению проблемы. Возможно, это именно то, что вам нужно, чтобы вырваться из «колеи» правил.

Если вас заботят друзья вашего ребенка, можно обозначить такими символами всех детей в вашем районе. Затем попробуйте составить из них уравнения, которые наглядно покажут, с кем стоит водить знакомство, а с кем нет. Ищите решение, манипулируя этими уравнениями. Возможно, вы никогда раньше не думали о варианте $s + e - b$.

Придумайте символы для всех элементов вашей задачи. Обозначьте ими людей, обстоятельства или эмоции. Изобретайте новые, уникальные математические формулы, которые заставят символы взаимодействовать друг с другом. Не ограничивайтесь четырьмя действиями арифметики. Производите с символами любые забавные манипуляции, стараясь как можно точнее охарактеризовать вашу проблему и найти наилучшее решение. Не пытайтесь сказать новое слово в математике. Используйте символы, чтобы проанализировать ваш собственный взгляд на проблему.

Удалось ли вашим вычислениям пробудить в вас новые идеи? Какой формулой вы изобразите правильное решение? Каких переменных величин вам не хватает для того, чтобы формула сработала на практике? Заставьте себя взглянуть на задачу по-новому и найти приемлемое решение.

НОВЫЕ УСЛОВИЯ

«Необходимость — мать изобретательности».

ПЛАТОН

Сопутствующие условия являются важнейшей частью задачи. Эти условия включают ключевые параметры, роли и отношения. Их изменение заставляет вас по-новому взглянуть на задачи и решения и помогает нарушать правила. В шестнадцатом веке Испания была ведущей морской державой. Многочисленные эскадры огромных кораблей обеспечивали ее непобедимость. Новые, меньшие по размерам, быстроходные суда, оснащенные дальнобойными пушками, могли сделать испанский флот пережитком прошлого. Лучшие английские капитаны поняли это. Неуклонно придерживаясь курса на оснащение флота новыми кораб-

лями, они склонили чашу весов военно-морской мощи в пользу Англии, которая продолжала оставаться владычицей морей на протяжении трех столетий.

Параметры

Каждая задача характеризуется определенными параметрами — фактами, стоящими за ключевыми предположениями. Мы привыкаем думать о параметрах как о постоянных величинах, но они часто подвергаются драматическим изменениям. Изменение параметров влечет за собой частичную или полную замену комплекта возможных решений. В 1803 году полеты летательных аппаратов тяжелее воздуха были невозможны. Но к 1903 году параметры изменились. Были изобретены легкие и достаточно мощные моторы. Повысилась эффективность использования топлива. Улучшилось качество материалов и точность инструментов. Авиация стала жизнеспособным и прибыльным делом. В наши дни параметры изменяются еще быстрее.

А теперь представьте, насколько изменится ваша задача, если радикально изменится один из ключевых параметров. Выберите параметр и измените его произвольно с помощью одного из вариантов, перечисленных в таблице 10. Для этого можно использовать направление ваших ежедневных поездок на работу и выбросить одну игральную кость. Если у вас выпала единица или работа находится к северу от вашего дома, удвойте стоимость ключевого параметра вашей задачи.

Нарисуйте мысленную картину, представляющую вашу задачу в мире с измененными параметрами. Не решится ли она сама собой? Будете ли вы по-прежнему искать решение? Какие новые решения вы сможете найти? Используйте эту видоизмененную реальность для поиска новых идей, которые до сих пор казались непрактичными.

Удвойте стоимость

Стоимость является важным аспектом большей части проблем. Представьте, что стоимость решения вашей проблемы возросла вдвое. В жизни такое случается довольно часто. Удвойте налоги, доходы, зарплату работникам. Затем попробуйте придумать новое решение, подходящее для новых условий. Например, каждый подъем цен на нефть делает прибыльной разработку новых месторождений. Рост цен делает выгодными разработку арктических месторождений и глубинное морское бурение.

Таблица 10. Параметры

Выпавшая цифра	Направление поездок на работу	Изменение параметра
1	Север	Удвоить стоимость
2	Юг	Сделать бесплатным
3	В пригород	Увеличить вознаграждение в десять раз
4	Восток	Поменять местами
5	Запад	Отменить наказание
6	В центр	Устранить разногласия

Сделайте бесплатным

Вместо удвоения стоимости сделайте ваш параметр бесплатным. Понятие бесплатности очень много дает для понимания фактора незначительной стоимости. Порази- тельно, какое количество товаров и услуг в наши дни стали оцениваться в совершенно незначительные суммы. Тарифы на компьютерные телекоммуникационные услуги снизились до уровня, который двадцать лет назад считался бы практически бесплатным. Что произойдет, если стоимость вашего параметра станет совершенно незначительной? Как вы можете этого добиться?

Увеличьте вознаграждение в десять раз

Вознаграждение является определяющим фактором в любой ситуации. В вашей формулировке задачи вы указали специфические «пряники», которых можете ожидать в награду за ее решение. Вообразите, что «пряников» будет в десять раз больше. Допустим, что вам нужно увеличить объем продаж в вашем районе на 25 процентов. Сумеете ли вы добиться этой цели, если наградой станет возможность обеспечить себе роскошную пенсию и оставить работу в конце этого года? Варианты, которые прежде вы отбрасывали как нереальные, внезапно снова становятся возможными. Поэтому увеличьте вознаграждение за решение и посмотрите, какие новые решения возникнут в результате.

Поменяйте местами

Представьте, что ваша текущая ситуация осталась без изменений, только вы оказались на месте вашего соперника. Теперь вы стали обладателем всех сильных и слабых сторон вашего конкурента. Ваша задача — одержать верх над самим собой. Рассмотрите ситуацию с учетом новых обстоятельств. Как вы поступите?

Если задача заключается в отражении попыток конкурирующей телефонной компании захватить ваш рынок, подумайте, как лучше проникнуть на вашу собственную территорию. Какую стратегию вы выберете? Какие первые шаги предпримете? Затем идите и отражайте просчитанные вами атаки.

Отмените наказание

Страх наказания или неудачи играет определяющую роль в любой ситуации. Он исключают возможность совершения целого ряда поступков, и часто это оказывается к лучшему. Тем не менее, это наказание не должно стать препятствием для ваших мыслей. Поэтому представьте,

что наказания не будет. Можно делать все что угодно. Как вы будете решать задачу в этом случае?

Если вы ставите перед собой задачу стать родоначальником нового стиля в живописи, представьте, что никто не будет критиковать ваши эксперименты. Друзья не будут над вами смеяться, картинные галереи не будут относиться к вам предвзято. Не будет никаких последствий и выводов. Как это повлияет на ваши действия?

Устраните разногласия

Часто какие-то второстепенные нюансы задачи, вроде нудной бумажной работы или необходимости достижения консенсуса, способны создать обстановку, препятствующую решению. Но если разногласия удастся устранить, к какому решению вы придете?

Если вы ищете лекарство от рака, представьте, что все организационные и финансовые трудности исчезли. Вы можете выбрать любое направление, которое считаете наилучшим. Как вы поступите? Почему это совсем не то, чем вы занимаетесь в реальности? Как вы сможете следовать этой стратегии при существующих ограничениях?

Альтернативные реальности

Вместо того чтобы изменять основные параметры задачи, которую вы пытаетесь решить, измените весь остальной мир. Представьте, что вы решаете задачу в совершенно иных условиях. Перенесите вашу задачу в другой век, и у вас появятся совершенно новые стимулы для развития творческих способностей. Или попытайтесь обрисовать ситуацию вокруг вашей формулировки задачи в виде сценария к кинофильму или книги комиксов. Обстоятельства и варианты изменятся самым драматическим образом, но суть задачи останется прежней. В условиях такой видоизмененной реальности увидеть решение гораздо легче.

Таблица 11. Альтернативные реальности

Выпавшая цифра	Время пробуждения в прошлую субботу	Альтернативная реальность
2	Вообще не ложился	Конкурс обжор
3	Раньше 4 утра	Ромео и Джульетта
4	С 4 до 6 утра	Рим I века
5	С 6 до 7 утра	Звездные войны
6	С 7 до 8 утра	Клеопатра
7	С 8 до 9 утра	Жанна д'Арк
8	С 9 до 10 утра	Франция XVIII века
9	С 10 до 12 утра	Белоснежка
10	В полдень или позже	1968 год в вашем родном городе
11	Не помню	Япония XVII века
12	Кто его знает	Подготовительный класс

Прежде чем приступать к изменению окружающих задачу реалий, выберите ситуацию. Можно выбрать одну задачу из списка, приведенного в таблице 11, выбросив две игральные кости или использовав время вашего пробуждения в последнюю субботу. Например, если выпадет шестерка или вы встали в 7:30 утра, перенесите вашу задачу в Египет времен Клеопатры. Вы Клеопатра. Если ваша задача — найти время и деньги на поездку в Европу на время отпуска, тогда отпуск можно представить как желание покорить восточное Средиземноморье. Ваш босс может сыграть роль Цезаря, а супруг — Марка Антония. Как решила бы эту задачу Клеопатра? Что в ее решении может оказаться полезным для вас?

Если в ночь с пятницы на субботу вы вообще не ложились спать, потому что готовились представить вашу программу на конкурс по замещению вакантной должности или выбросили двойку, вообразите, что вам предстоит вместо этого провести с конкурентами конкурс обжор. Как вам одержать победу? Приложите ли вы все силы или от-

ступитесь? Вы выберете пирожные с кремом или мясные рулеты? Что полезного вы можете извлечь из вашей стратегии на конкурсе обжор при подготовке к выступлению?

Выберите сценарий и посмотрите, поможет ли вам альтернативная реальность решить задачу.

Получите удовольствие

У каждого человека есть нелюбимые занятия, и они чаще всего остаются невыполненными. Возможно, для того чтобы задача не вызывала у вас отвращения, нужно переменить ваше отношение к ней. Приятная работа сама просится в руки. Вот несколько способов превратить решение задачи в развлечение.

Праздник труда

Стратегия праздника труда или работы «всем миром» доказывает свою эффективность на протяжении многих веков. Если вы хотите разработать новый вид продукции для вашего взаимного фонда, пригласите к себе нескольких друзей и превратите обсуждение в вечеринку. Прохладительных напитков и музыки обычно оказывается достаточно, но можно пожертвовать старыми майками или организовать боевую раскраску участников. Объясните, что цель вечеринки — дать волю творческой фантазии участников с целью помочь конкретному взаимному фонду. Возникающие идеи записывайте на больших листах бумаги, развешанных по стенам. Апофеозом вечеринки будет «карнавал идей» и присуждение премии за самое оригинальное предложение.

Постройте работу таким образом, чтобы задачу можно было решить за один вечер. Вторая серия праздника вряд ли принесет столько же оригинальных идей. Не забудьте проработать некоторые из наиболее явных препятствий. Разберите очевидные промахи в стратегии вашего взаим-

ного фонда. Любые преграды преодолеваются гораздо легче в атмосфере всеобщего веселья и раскованности.

Ценный подарок

Купите что-нибудь такое, о чем вы давно мечтали, заверните в подарочную упаковку и отдайте на хранение кому-нибудь из друзей, пока вы не закончите работу над заданием. Если ваша задача в том, чтобы попытаться найти убедительное логическое обоснование для учреждения персональных стипендий, и при этом вы являетесь страстным любителем тенниса, то купите себе ракетку вашей мечты. Отдайте ее подруге, желательнее тоже любительнице тенниса. В качестве дополнительного стимула предложите ей оставить ракетку себе, если вы не закончите проект к сроку. Затем найдите искомые обоснования и получите вашу ракетку.

Соревнование

Дух соревнования повышает интерес к любой работе. Когда люди соревнуются, они готовы на все. Они месяцами терпят лишения, рискуют жизнью и тратят огромные деньги только чтобы победить. Поэтому соревновательный порыв следует держать в узде. Поспорьте с другом, кто из вас сможет решить задачу быстрее, качественнее или в лучшем стиле.

Если ваша задача — запустить в производство новый вид продукции, подыщите друга, которому нужно решить аналогичную задачу. Заключите пари, что ваш продукт будет готов раньше установленного срока, чем продукт вашего друга. Можете даже привлечь к соревнованию коллег и семью. Почаще звоните вашему другу, интересуйтесь его успехами и заставляйте себя работать еще усерднее. Мотивация — это ключ к разработке творческих решений. Доведите вашу мотивацию до предела.

Другой вариант — устроить соревнование с самим собой, разработав специальные правила игры. Начисляйте себе очки за каждое достижение, например, за каждый бланк, который заполняете в своей налоговой декларации. Предусмотрите возможность неудачи, снимайте очки за допущенные ошибки. После этого играйте и выигрывайте!

Запечатлейте триумф

Используйте фото или видеокамеру для увековечения вашего триумфа. Так как вашему подвигу суждено войти в века, организуйте шоу по высшему разряду. Если перед вами стоит задача заставить ребенка сделать домашнюю работу, запечатлейте его с каждым выполненным заданием как с рекордным уловом в руках. Развесьте фотографии на стенах. Отошлите их бабушке с дедушкой. Увековеченный триумф слаще, и такой успех дольше останется в памяти ребенка.

Купите диплом

Купите себе большой почетный диплом или мемориальную доску в память о вашем триумфе. Например, если вы пытаетесь получить долгожданное повышение, закажите диплом, увековечивающий ваше достижение. Диплом должен быть изготовлен до того, как вы займете новый пост. Это позволит вам значительно повысить мотивацию. Подумайте, как глупо вы будете выглядеть, если у вас ничего не получится. Вы пойдете на все, лишь бы получить повышение и оправдать покупку диплома.

Соберите болельщиков

Соберите команду болельщиков, чья поддержка воодушевит вас на победу. Создайте преимущество игры на своем поле. Если вы пытаетесь «довести до ума» вашу налоговую декларацию, привлечите членов семьи или друзей для

оказания моральной поддержки. Пусть они каждый час проверяют состояние ваших дел. Каждый новый заполненный лист заслуживает аплодисментов. Когда вы наконец разделаетесь с бумагами, совершите круг почета вокруг дома. Вы просто не сможете допустить поражения на глазах у верных болельщиков. Кроме того, они вполне способны дать пару ценных советов.

Место, место и еще раз место

Подыщите удачное место для решения вашей задачи. Этот тип мотивации отлично известен организаторам скучных конференций. Вот почему так много съездов и конгрессов проводятся на Гавайях. Перспектива совмещения работы и приятного отдыха придаст вам (и вашим помощникам) огромное воодушевление. Если необходимо провести срочный военный совет по поводу новой политики вашей компании, забронируйте места в шикарной гостинице. Стимулируйте активность участников обещанием оплатить за счет фирмы все развлечения. Для решения более серьезной задачи подойдет уик-энд на престижном курорте. Сделайте место проведения мероприятия частью мотивации.

Сделайте работу желанной

Том Сойер сумел заставить друзей покрасить забор и даже заплатить за привилегию это сделать только потому, что представил задачу в соблазнительном виде. Как вам сделать вашу задачу настолько интересной, чтобы пробудить в людях желание помочь вам с решением? Простой и надежный способ: предоставьте человеку полную свободу в поиске решения. Если перед вами стоит задача разработать концепцию новой привлекательной упаковки, предложите эту работу группе студентов-дизайнеров. Не ставьте перед ними никаких условий и разрешите нарушать любые правила. Свобода творчества — мощнейшая из мотиваций.

НОВЫЕ СТРАТЕГИИ

«Человек пытается строить планы, приспособливая их к обстоятельствам».

ДЖОРДЖ ПАТТОН

Порой стратегия настолько тесно переплетается с проблемой, что их разделение представляется невозможным. В таких случаях стратегия сама становится проблемой. Подумайте об использовании совершенно новой стратегии, выбранной наугад. Посмотрите, поможет ли она решить вашу проблему. Предлагаю вам несколько упражнений на изменение стратегий.

Покер

Хорошие стратегии игры в покер могут найти применение не только в области азартных игр. Вытяните из колоды любую карту или представьте ее мысленно. В зависимости от масти карты — червы, пики, бубны или трефы — выберите новую стратегию.

Червы

Настало время блефовать. Определите, что вам понадобится для того, чтобы подойти к решению с позиции силы. Составьте список. Затем действуйте так, словно у вас есть все перечисленное в этом списке. Ведите себя с другими так, будто у вас на руках небитая карта.

Если ваша проблема в том, как заставить детей перейти на здоровый рацион питания, подумайте, что может обеспечить неприступность вашей позиции. Возможно, если очистить дом от всевозможных суррогатов и не давать детям карманных денег, они будут вынуждены питаться качественными продуктами. Обсудите проблему с детьми, припугнув их возможностью такого варианта. Ко-

гда вы блефуете, не забывайте о необходимости реализации пунктов вашего списка. Выбросьте все эрзац-продукты на помойку, потому что вечно блефовать невозможно.

Пики

Для решения проблемы необходимо поднять ставки. Увеличьте ваш собственный вклад в успех дела. Если ваша доля слишком мала, вы не станете прилагать достаточно усилий. Создайте несколько новых стимулов, которые сделают решение еще более необходимым. Мощным мотивационным потенциалом обладают обещания и пари. Если ваша задача заключается в том, чтобы объединить в одну сеть компьютеры в двух офисах, пообещайте сделать это в кратчайший срок и установите дату. Поспорьте с боссом, что успеете закончить вовремя. Еще лучше обеспечить дополнительное стимулирование всех, с кем вы работаете. Учредите премию за командный успех. Сделайте победу необходимой для вас и вашего коллектива.

Бубны

Спасуйте. Признайтесь себе в том, что выигрыш потребует слишком много энергии и средств, и поэтому овчинка не стоит выделки. Помните, что основная доля удовлетворения обеспечивается малыми усилиями. Сбросьте карты и отдайте ваше время и энергию тому, кто сумеет применить их с большей пользой.

Если перед вами стоит задача ликвидировать убыточность линии по выпуску замороженных обедов путем увеличения ее производительности на 50 процентов, пас может быть единственно правильным решением. Закройте линию и вложите вашу энергию и деньги в другую идею. Есть много проблем, решение которых обходится себе дороже. Посмотрите, не является ли ваша проблема одной из них.

Трефы

Пора менять ненужные карты. Определите, от каких из имеющихся у вас на руках навыков, стратегий или планов следует избавиться и заменить новыми. Если ваши дела совсем плохи, сбросьте, по меньшей мере, половину карт. Менять привычное на незнакомое или непроверенное всегда нелегко, но так у вас появится шанс. Не упускайте его.

Если вы пытаетесь увеличить процент возмещения расходов вашей стоматологической клиники здравоохранительными программами, с которыми вы связаны, подумайте о смене карт. Порвите контракты с программами, которые платят слишком мало. Изменить их политику вы все равно не сможете. Сфокусируйте ваши усилия на привлечении только тех клиентов, чьи программы предусматривают разумную компенсацию.

Насекомые

Множество совершенно уникальных способов решения проблем можно позаимствовать у насекомых. Мало того что стратегии насекомых непохожи на человеческие, но и у каждого вида есть свои специфические особенности. Понаблюдайте за ними. Скопируйте стратегию поведения последнего увиденного вами насекомого.

Муха

Вы помните, когда последний раз наблюдали за летающей мухой? Она стремительно сновала туда-сюда, казалось бы, без всякой видимой цели. Наконец, облетев значительную территорию, она замечала что-нибудь интересное и принималась совершать на этот предмет налет за налетом. Если вы отмахивались от нее, она только делала большой круг и возвращалась снова.

Попробуйте думать и действовать как муха. Попытайтесь придать поиску новых интересных возможностей слу-

чайный характер. Обследуйте как можно большую территорию. Двигайтесь быстро, интересуясь тем, что покажется вам привлекательным. Преодолевайте препятствия, атакуя цель с разных сторон. Не сдавайтесь слишком быстро. Перенесите область исследований подальше от вашего привычного поля деятельности. Самое худшее, что вам угрожает, это осознание преимуществ положения, которое вы занимаете в настоящее время.

Если последним насекомым, которое попало вам на глаза, была муха, а вам необходимо провести трудные переговоры по поводу приобретения перспективной компании, какие из стратегических концепций мухи вы выберете? Может быть, вы сумеете быстро найти несколько других выгодных сделок. Определите, что вы будете делать, если планируемая сделка не состоится. И даже если вам придется в итоге вернуться к первоначальному объекту, поиски помогут вам лучше ориентироваться в стоимости и стратегии сделок такого типа.

Паук

Поведение большинства пауков в корне отличается от поведения мух. Они расставляют сети, в которых запутывается пролетающий мимо сытный обед. Пауки плетут паутину очень тщательно и точно выбирают место ее расположения. После того как все приготовления закончены, они ждут.

Попробуйте думать как паук. Представьте возможности, которые придут к вам сами. Тщательно подготовьтесь к тому, чтобы остановить пролетающий мимо шанс, надежно прикрепить его к паутине и высосать из него все соки. Продумайте вашу позицию. Расставьте сети. Сообщите нужным людям о ваших намерениях. Попросите друзей сообщать вам о появлении благоприятных перспектив. Будьте готовы действовать решительно. Подготовка порождает возможности. Держите наготове текущий финансо-

вый отчет, надежный источник финансирования и необходимое оборудование. Они не позволят шансу ускользнуть.

Если вашей проблемой по-прежнему остается покупка компании, и последним увиденным вами насекомым оказался паук, значит, вам стоит прикинуть, как лучше подготовиться к заключению следующей сделки, которая появится у вас на горизонте. Изыщите новые финансовые ресурсы. Назначьте ключевых игроков в команду быстрого реагирования. Заставьте руководство согласиться с вашими кандидатурами и стратегией. А теперь, когда вы во всеоружии, остается только ждать появления возможности. Не исключено, что на этот раз в вашу сеть попадет тот же самый, первоначальный объект вашей охоты.

Муравей

Сам по себе муравей не слишком грозное существо. Но муравьи не гуляют поодиночке. Они живут огромными и мощными колониями. Единственное средство муравьев продемонстрировать свою силу — это их количество, позволяющее некоторым видам проводить сплошную вырубку участков ливневых тропических лесов.

Думайте как муравей. Вы не собираетесь делать все собственными руками. Вам нужна армия помощников, движимая общим желанием достичь поставленной вами цели. Поразмыслите о том, какую выгоду решение задачи принесет остальным. Желания сотрудников вашей организации, людей вашей профессии, соседей и членов семьи во многом совпадают с вашими. Остается только объединить их усилия.

Составьте список людей или групп, которым выгодно, чтобы вы добились поставленной цели. Решите, какая мотивация может заставить их помочь вам.

Представьте, что вам все еще необходимо купить вышеупомянутую компанию, но на этот раз последним попавшимся на глаза насекомым был муравей. Думая как муравей, вы сможете привлечь помощь со стороны. Кому

могут понадобиться филиалы компании, которые вам не нужны? Кто из сотрудников компании может оказаться на вашей стороне? Соберите всех, кто может получить выгоду от этой сделки, и попросите их помочь вам.

Семеро гномов

У каждого из семи гномов, маленьких друзей Белоснежки, была собственная жизненная стратегия. Представляю на ваше рассмотрение семь стратегий решения задач, по одной на каждого гнома. Воспользуйтесь той из них, которая соответствует вашему любимому гному или тому, кто из них больше всего похож на вашего босса. Определитесь с кандидатурой, прежде чем перейдете к ознакомлению со стратегиями, иначе вы выберете гнома, который не нарушает ваших правил.

Чтобы продемонстрировать, каким образом каждый из гномов может выработать успешную стратегию, предлагаю вам вообразить, что вашей постоянной головной болью являются поездки на работу и обратно. Они пожирают самое продуктивное время и высасывают энергию. Вы не сможете больше так жить, если не исправите положение.

Чихалка

Трудно решить проблему, если вы держите все в себе. Дайте вашему раздражению выход. Изгоните его из вашей нервной системы и излейте на письменный стол. Начните с диктофона и/или с сочувствующего слушателя. Дайте себе возможность выговориться. Эмоциональные и резкие выражения допускаются. Да и как вообще можно без резких выражений выпустить накопившийся гнев? Через какое-то время вы сможете спокойно изложить сказанное на бумаге. На другом листе сгруппируйте факты, предположения и эмоции. В соответствии с этим списком разрабатывайте план действий.

Если вы используете стратегию Чихалки для решения проблемы с поездками на работу, начните с излияния ваших чувств некоторым из главных заинтересованных лиц, таким как ваш босс или супруга. Пусть даже они не поймут всей глубины проблемы. Гораздо важнее, чтобы в процессе выражения чувств вы сами ясно осознали, что именно вас беспокоит больше всего и какие моменты должно включать потенциальное решение. Это может быть изменение графика работы, чтобы избежать поездок в часы пик, переезд в другой район, поиски новой работы или работа на дому. Решение, удовлетворяющее ваши потребности, можно найти всегда. После того как вы ясно представите себе суть проблемы, можно осуществить задуманное.

Весельчак

Мало кому из людей удастся осуществить то, в возможность совершения чего они не верят. Но почти каждый может добиться того, что, по его мнению, можно сделать. Будьте оптимистом. Убеждайте себя в том, что вы можете это сделать, и у вас все получится.

Одна из подходящих для Весельчака стратегий решения проблемы с поездками на работу заключается в том, чтобы сделать время, проведенное в машине или в поезде, как можно более приятным. Используйте его для прослушивания ваших любимых мелодий или для изучения иностранного языка. Готовьтесь к каждой поездке. Дорога принесет вам больше удовольствия, если вы потратите на нее на несколько минут больше и поедете чуть помедленнее или приложите все силы для того, чтобы время пролетело незаметно. Следуйте той стратегии, которая сделает вас счастливее.

Соня

Причина вашей неустранимой головной боли покажется не такой уж страшной, если вы отдохнете и расслаби-

тесь. Отложите вопрос до утра. Развлекитесь. Дайте вашему подсознанию какое-то время для поиска решения. Восстановите запасы энергии. Если вы отдыхаете, это вовсе не значит, что ваш мозг не занят интенсивной работой.

Стратегия Сони предполагает, что вам следует взять отпуск на несколько дней и тем самым избежать поездок на работу. Покажите себе, чем именно вам приходится жертвовать во имя этих невыносимых ежедневных мотаний. После того как вы почувствуете себя достаточно отдохнувшим, спросите себя, а нужны ли вам вообще эти поездки. Если нет, откажитесь от них. Если да, постарайтесь извлечь все самое лучшее из выбранной вами ситуации.

Вялый

Невежество не всегда плохо. Если вы не подозреваете о неосуществимости какой-нибудь задачи, у вас появляется возможность ее решить. Вялый приложил бы все силы, чтобы совершить невозможное. Сделайте вид, что невозможное вполне осуществимо. Поработайте над проблемой, как будто основных препятствий не существует.

Применяя стратегию Вялого к вопросу о поездках, вы должны будете оказаться в счастливом неведении о необходимости приезжать на работу вовремя. Просто выезжайте из дома, когда пробки на дорогах рассосутся. Компенсируйте потраченное на поездку время за счет рабочих часов. Только не говорите мне, что это запрещено. Разве вы можете предложить что-нибудь получше?

Док

Всего на свете не знает никто. Послушайтесь умного совета: обратитесь к специалисту. Описывая ситуацию другому человеку, вы лучше поймете вашу проблему. Вовсе необязательно, чтобы он знал, как поступить в вашем конкретном случае, достаточно, если он знает хотя бы кое-что.

Специалистом, способным дать квалифицированную консультацию по вопросу борьбы с проблемой поездок на работу, может оказаться женщина, которая изменила свою жизнь, чтобы избавиться от такой же проблемы раз и навсегда. Узнайте, как она это сделала и насколько она удовлетворена результатом.

Ворчун

Пессимистические решения самые трудные. Пессимисты не упускают из виду ничего, что может сорваться. Твердых гарантий им недостаточно. Думайте как Ворчун. Что еще может пойти не так, как задумано в вашем сценарии. Как вы справитесь с дополнительными трудностями? Как вам свести к минимуму возможность катастрофы?

Столкнувшись с проблемой поездок на работу, Ворчун хмыкнет и скажет, что все равно дело шло к увольнению, и поэтому он вполне может уволиться прямо сегодня и найти работу поближе к дому. Или, отчаявшись искать перспективную работу рядом с домом, он переедет поближе к месту работы. В любом случае, он найдет способ уменьшить страдания от неизбежных нервных срывов и дорожных пробок.

Робкий

Вас устроит тихое, незаметное решение, которое зависит только от вас. Не ждите, пока другие примут решение или начнут действовать. Ваше решение может даже не входить в список их приоритетов. Придумайте, как можно решить проблему своими силами и по собственной инициативе.

Решить проблему с поездками тихо, значит, бросить все и открыть свое дело, работая на дому. Не нужно будет перевозить семью. Никто не станет укорять вас за опоздания. Вы просто сделаете это и покончите с мучительными поездками.

Рожденный в понедельник

Кто родился в понедельник, тот красив душой и телом,

Кто во вторник народился, очень ловким стать

стремится,

Если ты родился в среду, ждут тебя невзгоды, беды,

Коль родился ты в четверг, далеко шагать тебе;

Тот, кто в пятницу рожден, любит всех на свете он,

Коль в субботу ты родился, будешь ты всю жизнь

трудиться,

А тех, кто родился на свет в воскресенье, ждут счастье,

удачи, богатство, веселье.

Поскольку каждый из нас родился в один из семи дней недели, день вашего рождения может стать прекрасным случайным выбором стратегии решения задач. Если вы не помните, в какой день недели родились, используйте день вашего рождения в этом году.

Понедельник

Сфокусируйте внимание на исполнении своей роли. Соответствует ли ей ваш лексикон и тембр голоса? А ваш гардероб? А манеры? Одевайтесь, говорите и ведите себя как человек, способный решить любую задачу.

Вторник

Ищите элегантные, остроумные решения. Постарайтесь найти способы получения приемлемых результатов меньшими усилиями. Подумайте о простых, комплексных средствах.

Среда

Направьте все ваше внимание и энергию на проблему, которая доставила вам столько неприятностей. Вы достаточно выстрадали. Отложите все другие проекты, пока не найдете решение.

Четверг

Сфокусируйтесь на долгосрочном решении вашей проблемы. Не останавливайтесь на достигнутых кратковременных результатах. Используйте ваше время и способности для достижения длительного успеха.

Пятница

Выказывайте больше привязанности к тем, кого вы любите, и уважения к тем, кто вам помогает. Если вы влюблены, скажите ему (ей) об этом сегодня. И завтра тоже. Если вы кому-нибудь признательны, поблагодарите его. Объясните, за что именно вы ему благодарны. Это может не решить ваших проблем, но они будут казаться менее значительными.

Суббота

Решите ваши проблемы при помощи хорошей порции тяжелой работы. Засучите рукава и не разгибайте спины, пока не добьетесь успеха.

Воскресенье

Вам нужно акцентировать внимание на положительных моментах в вашей жизни. Сфокусируйтесь на том, как получить максимальное удовольствие в сложившихся обстоятельствах. Очень скоро вы найдете решение вашей проблемы, но сегодня насладитесь запахом роз.

НОВЫЕ РАКУРСЫ

«Концепции в физике – это результат свободного творчества человеческого разума, и они, как это ни странно, не определяются внешним миром».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

У каждого из нас совершенно разные понятия о реальности. Каждая точка зрения освещает или скрывает различный набор идей. Изменив ракурс рассмотрения задачи, вы можете заставить решения появиться из темноты. Все, что вам нужно сделать, это изменить свою точку зрения.

Спросите второй мозг

Могут ли ответы, которые вы ищете, находиться в другой половине вашей головы? Ваш мозг – это фактически два самостоятельных мозга. Вы привыкли пользоваться одним, но второй не менее умен, только по-своему. Он тоже усердно собирал информацию о вашей проблеме и тоже может предложить вам готовое решение.

Однако первый, доминирующий мозг не дает второму возможности довести свое мнение до вашего сведения. Предоставьте вашему второму мозгу полную свободу для выражения его идей.

Для того чтобы узнать о решении, разработанном вторым мозгом, смените руку и способ действия. Если вы правша, делайте все левой рукой. Если при рассмотрении проблемы вы используете слова, переключитесь на рисунки. Слова используйте в том случае, если вы привыкли мыслить образами. Для разнообразия можно воспользоваться другими инструментами для рисования и письма, например, мелком и кистью вместо ручки и карандаша.

Другой рукой и другим инструментом обрисуйте вашу проблему. Включите важные детали, малозначительные

факты и даже случайные пустяки. По мере вашего продвижения вперед у вас в голове начнут возникать варианты возможных решений. Постарайтесь зафиксировать их таким же образом, каким вы описывали проблему. Будь то слова или рисунки, ни в коем случае не возвращайтесь к обычной манере. Ваш доминирующий мозг может уцепиться за эти идеи и постараться перехватить инициативу. Не давайте ему воли! Свой шанс он получит позже. Когда вы решите, что дело сделано, в вашем распоряжении окажутся уникальное описание проблемы и несколько прекрасных решений, предложенных хорошо информированным, умным и совсем не посторонним умом.

Переключение на левый или правый мозг — не единственная возможность изменения направления вашей мысли. Одна часть вашего мозга склонна к эмоциональности, в то время как другая предпочитает объективность.

Если вы пытаетесь решить проблему объективно, попробуйте изменить точку зрения и отнестись к ней эмоционально. Постарайтесь рассердиться или возбудиться. Используйте эмоциональные центры вашего мозга.

Если раздумья над проблемой приводят вас в эмоциональное возбуждение, успокойтесь. Взгляните на решение со стороны. Представьте, что это чья-то чужая проблема, вас не затронут возможные последствия, и вы всего лишь даете бесстрастные советы. Задействуйте в работе рациональные участки мозга.

Больничная койка

Подтолкнуть вас к более активному проявлению творческих способностей могут разного рода ограничения. Представьте, что вы попали в больницу. Ваше состояние весьма серьезно, и вы почти не можете двигаться. К вам допускают только одного посетителя в день и разрешают сделать только два телефонных звонка, после чего дают сна-

творное, и вы засыпаете до следующего утра, когда к вам снова допустят только одного посетителя и разрешат сделать два коротких звонка.

Представьте, что ваша задача — организовать управление офисами в Токио, Лондоне и Нью-Йорке. В последнее время она отвлекала всю вашу энергию от других обязанностей. Если вы прикованы к больничной койке, ваша стратегия решения этой задачи обязана измениться. Как вы добьетесь успеха? Возможно, вы делегируете ключевые полномочия ответственным сотрудникам каждого из офисов и распорядитесь проводить обязательные телефонные совещания для координации их действий. Или вы можете изменить структуру компании так, чтобы каждый офис мог работать автономно, и тем самым свести необходимость координации действий к минимуму. В любом случае, вы сможете управлять делами из больничной палаты или найти время для других обязанностей.

Пропасть между поколениями

Представители разных поколений смотрят на многие вещи по-разному. В двенадцать лет человек думает совсем не так, как в девяносто два. Если сегодня утром вы встали с левой ноги, постарайтесь искать решение так, словно вам двенадцать. У двенадцатилетних есть ответы практически на все вопросы, за исключением, пожалуй, одного — как навести порядок у себя в комнате. Двенадцатилетние — мастера ситуативных спонтанных решений. Они могут починить все что угодно, если у них будет достаточно скотча и ниток. Для них нет ничего невозможного. Их энергия беспредельна. Создайте решение в духе двенадцатилетнего человека.

Если ваша задача в том, чтобы набрать штат для расширяющегося предприятия в условиях дефицита рабочей силы на рынке труда, вы можете сделать ваш офис самым веселым местом работы во всем городе. Накупите

видеоигр и прочих игрушек, регулярно организуйте вечеринки с пищей и лыжные вылазки за город. Слава о вашей организации разлетится по всей округе, и вскоре у вас не будет отбоя от энергичных кандидатов.

Если вы встали с правой ноги, попробуйте искать решение так, как это сделал бы человек в девяносто два года. Вы точно знаете цену всему, что оставите в наследство потомкам. Вы ясно представляете, насколько важным окажется ваше решение через пятьдесят лет. Создайте решение в духе девяностодвухлетнего мудреца.

Девяностодвухлетний человек мог бы решить задачу укомплектования штата, обеспечив уверенность работников в завтрашнем дне и уважительное отношение со стороны начальства. Предоставьте работникам широкие полномочия и возможность почувствовать ответственность за выполняемую работу. Убедите их в том, что вы всегда встанете на их защиту, даже если они будут совершать ошибки. Работники оценят вашу политику и приведут своих друзей, желающих работать в стабильной, благожелательной атмосфере.

Смена обстановки

Привычная обстановка порождает привычные мысли. Если вы вращаетесь среди одних и тех же людей в одних и тех же местах, то у вас, скорее всего, будут возникать одни и те же мысли. Но когда вы смените обстановку, вам будет намного легче придумывать новые концепции. Некоторые из своих величайших открытий Исаак Ньютон сделал после того, как чума вынудила его бежать из Кембриджа домой в Линкольншир. Смена обстановки раскрепостила его творческий гений.

Существует множество способов сменить обстановку. Один из них — уехать из города. Можно попробовать работать в кафе, в библиотеке или в парке. Или можно об-

ГЛАВА 7

НАРУШАЙТЕ ПРАВИЛА

судить задачу с другом в машине, гоня с ветерком по автостраде или петляя по проселочным дорогам. Любая новая обстановка стимулирует появление свежих идей.

Хороший способ смены обстановки — это общение с людьми иного круга. Весьма продуктивный обмен новыми ценными идеями может состояться между такими разными группами, как финансисты и художники или школьные учителя и адвокаты.

Если перед вами стоит задача, как ввести комендантский час для ребенка в буйной стадии переходного возраста, прогуляйтесь после обеда по парку. Отрешитесь от царящей в доме напряженности. Смените обстановку, понаблюдайте за играющими детишками и посмотрите, какие идеи всплывут в вашей голове благодаря такой смене декораций.

Противоположная точка зрения

Может быть, проще всего увидеть проблему в новом ракурсе, если попытаться оценить ее с противоположной точки зрения. Переосмыслите факты. Измените отношение. Поставьте себя по другую сторону баррикады и отметьте изменения в вашем мыслительном процессе. Определите, какое решение окажется наилучшим для противоположной стороны, а потом оцените его с вашей настоящей позиции. Посмотрите, какие полезные для вас идеи можно из него извлечь.

Если ваша задача продвинуть блестящего новобранца и при этом не вызвать неудовольствия ветеранов команды, оцените ее с противоположной точки зрения. Есть ли у вас возможность предоставить залуженное повышение опытной сотруднице и в то же время удержать в команде блестящего молодого специалиста? Может, стоит поручить ему разработку сложной стратегической программы или проведение предстоящих важных переговоров. А теперь примените полученное решение к вашим закаленным в боях ветеранам.

«Законы математики, имеющие какое-либо отношение к реальному миру, ненадежны, а надежные математические законы не имеют отношения к реальному миру».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Эйнштейн был виртуозным нарушителем правил. Он с детства ненавидел бессмысленные ограничения. Демонстративно или незаметно, он нарушал все правила подряд. Несмотря на его блестящие способности, презрение к правилам доставляло ему постоянные неприятности в школе и университете. Он не мог получить должность преподавателя, пока не стал одним из ведущих ученых в мире, потому что не признавал академических протоколов. Он уехал из Германии и стал лицом без гражданства. Беспорывная борьба с правилами доставляла Эйнштейну массу неприятностей, но оказала позитивное воздействие на его научные исследования. У него не было никаких трудностей с нарушением правил, которые мешали его современникам оценить значение поистине эпохальных идей. Размышления о природе физических явлений во время путе-

шествия верхом на луче света позволили Эйнштейну идентифицировать и нарушить ключевое правило, которое мешало остальным физикам правильно воспринимать реальность. Эйнштейн первым осознал тот факт, что категория времени не может быть абсолютной. Нарушив незыблемое правило, он решил одну из важнейших научных проблем. В приложении Б показано, как нарушение этого основополагающего правила привело к целому ряду удивительных решений. Учиться думать как Эйнштейн — значит, учиться нарушать правила.

ВАМ НЕОБХОДИМО НАРУШАТЬ ПРАВИЛА

«Особенно приятным оказалось то, что Джошуа настолько увяз в своем классическом стиле мышления, что я смог совершить невероятный подвиг и одержать победу над ним в том, что касается правильной интерпретации результатов его собственного эксперимента».

ДЖЕЙМС УОТСОН

Решение есть у каждой проблемы, но существуют задачи, которые решить практически невозможно. Решения становятся недостижимыми, когда мы делаем такие неразрешимые задачи одним из условий решения. Непреодоленными мастерами превращения простейших действий в неосуществимые надежды являются бюрократические структуры. Если кажется, что проблема не поддается никаким попыткам решения, значит, в основе ее лежит какое-то правило. Вы не можете одновременно соблюдать условия конвенции и решать сложную задачу. Вы вынуждены нарушать правила.

До нас дошла легенда о том, как Александр Македонский поступил с одной из неразрешимых задач древности — гордиевым узлом. Это был немислимо сложный узел, свя-

звивавший две веревки. Каждый, у кого хватило бы ума и умения разгадать загадку гордиева узла, должен был стать правителем Азии. Александр, недолго думая, разрубил узел пополам. Затем он, действуя с такой же прямоотой, покорил Азию.

Кое-кто может возразить, что Александра нельзя назвать нарушителем правил в прямом смысле слова. В условиях задачи не было оговорено, что узел нельзя разрубать. Просто все считали, что узел следовало развязать. Но именно такая ситуация характерна для большинства правил. Правила становятся незыблемыми, только если мы считаем их таковыми.

Правила служат полезной цели. Мы должны уважать их, если этого требуют мораль и благоразумие. Но правила не являются истиной. Это всего лишь удобные символы истины. Бывают времена, когда даже самые заветные правила должны нарушаться. Однако наше уважение к правилам настолько велико, что мы просто не в силах это сделать. Правила слишком важны для нашего понимания мира. Вместо этого мы ищем дополнительные подпорки для тех самых неправильных представлений, которые закрывают от нас реальные решения.

Древние астрономы использовали правило, гласившее, что «все вращается вокруг Земли». В целом оно себя оправдывало. Единственными, кто не совсем укладывался в рамки этого правила, были планеты. Но вместо того чтобы отказаться от правила, которое время от времени не срабатывало, астрономы разработали дополнительные правила, объясняющие блуждания планет. Эти сложные правила предсказывали движения планет с поразительной точностью. Ученые нашли блестящее, но в корне неверное решение. И частичный успех созданных ими правил долгие века душил любые ростки прогресса.

Логические, хорошо обоснованные правила препятствуют решениям. В каком-то городе власти пришли к выво-

ду, что количество наездов на пешеходов можно уменьшить, если ликвидировать пешеходные переходы, что является прямым нарушением правила, утверждающего, что пешеходные переходы гарантируют безопасность. Попытка заставить пешеходов уворачиваться от машин при переходе улиц оказалась более успешной, чем создание искусственных зон безопасности. Но нарушить это правило стоило немалых трудов:

Преуспевающие бизнесмены тратят массу усилий и времени на то, чтобы нарушить правила, благодаря которым они добились успеха. Правила работали превосходно. Бизнес был организован согласно их требованиям. Но именно по этой причине они постоянно подвергаются риску поражения в борьбе с конкурентами, которые всегда готовы пойти на изменение устаревших правил. Почему проверенное временем правило становится препятствием на пути прогресса? Правила способны завести нас в тупик разными способами. Вот лишь некоторые из них.

Времена меняются

*«Истины — это иллюзии,
об иллюзорности которых все забыли.»*

Фридрих Ницше

Мы привыкли считать существующие решения вершинами человеческих достижений, по крайней мере, ничего лучшего никто пока не придумал. Но любое высшее достижение, в спорте или в зоологии, будет когда-нибудь улучшено. И это будут не мелкие изменения, а крупные, значительные успехи.

В 1904 году, за год до того как Эйнштейн опубликовал три свои замечательные работы, которые перевернули мир, никто не мог представить, что на нашей земле могут произойти какие-либо значительные изменения. В мире тор-

жествовала демократия, хотя большинство населения не имело избирательных прав. Спортсмены показывали результаты, близкие к пределам человеческих возможностей. Пароходы, телефоны и даже аэропланы были уже изобретены. Казалось, что дальше меняться уже нечему и некуда.

Как показано в таблице 12, правила 1904 года сильно изменились. Они изменятся еще не раз, и самым радикальным образом. Но то, что мы ощущаем здесь и сейчас, кажется настолько постоянным, что нам трудно представить, какими окажутся эти перемены.

Таблица 12. Времена меняются

	1904	1996	2086
Прыжки в высоту	1 м 67 см	2 м 46 см	3 м 03 см
Время пути от Нью-Йорка до Парижа	6 суток	2,5 часа	18 минут
Бег, 100 м	11,0 сек	9,86 сек	8,9 сек
Прыжки с шестом	3 м 41 см	6 м 14 см	8 м 60 см
Плавание, 100 м, вольный стиль	62,8 сек	48,42 сек	38,37 сек
Метание диска	41 м 45 см	77 м 11 см	94 м 48 см
Право голоса	Белые мужчины в возрасте с 21 года	С 18 лет	Прямой законодательный плебисцит

Частные правила

«Похоже, что те, кому еще предстоит открыть известное, лучше других готовы к знакомству с неизвестным».

ЭРИК ХОФФЕР

Многие правила являются частными. Восходы солнца — это частное явление. На полюсах солнце не восходит или

не заходит целыми месяцами. Астронавт на орбите встречает восходы солнца несколько раз в «день». Тому, кто сумеет вырваться за пределы околоземной орбиты, солнце будет светить постоянно.

Частный характер правил регулярно доставляет людям неприятности. В 1950-е годы тогдашний вице-президент США Никсон отправился в турне доброй воли по странам Латинской Америки. В то время Соединенные Штаты не пользовались популярностью в этом регионе, поэтому Никсон хотел произвести хорошее впечатление. Выйдя из самолета, он широко улыбнулся и, подняв руки высоко над головой, соединил кончики указательных и больших пальцев, что в Штатах означает «О.К.». Встречающие восприняли этот жест по-своему — в Латинской Америке он означает «да видал я вас» — и пришли в безудержную ярость. Помните: то, что правильно в одном месте, не обязательно правильно в другом.

Традиции, маскирующиеся под истину

«Это один из тех случаев, когда факты сбивают с толку воображение».

Уинстон Черчилль

Многие традиции сопровождают нашу жизнь так долго, что мы относимся к ним как к фактам. Но подобные «истины» у разных культур разные. То, что в одной части мира считается нелепостью, в другой может восприниматься как непреложная истина. Например, если человеку предложить две взаимоисключающие идеи, может ли он поверить, что обе они верны? Конечно, нет, скажет представитель западной цивилизации. Но в то же время многие мировые культуры учат людей относиться к противоречиям как к естественным явлениям. У нас нет никаких основа-

ний верить в то, что только наши культурные традиции являются выражением абсолютной истины.

Стадное мышление

*«Убеждения — более опасные враги истины,
чем ложь».*

Фридрих Ницше

Устоявшиеся мнения могут быть весьма убедительными, даже когда существуют опровергающие их доказательства. В ходе одного исследования актеры пытались заставить испытуемых изменить их мнение о некоторых фактах. До беседы с актерами испытуемые не питали и тени сомнения относительно этих фактов. Но по окончании сеанса вдохновенного актерского внушения участники в 37 процентах случаев начинали давать заведомо неправильные ответы на элементарные вопросы.

Очень легко поверить в ошибочную идею, если в нее верят все остальные. Игнорируя многовековой исторический опыт, доказывающий обратное, нам никак не хочется верить, что весь мир может быть неправ, хотя это случается сплошь и рядом.

Масштаб

*«У меня нет никаких особых талантов.
Я просто не в меру любопытен».*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Правила часто меняются с изменением масштаба вещей. Обобщения, вполне справедливые для одного масштаба, вроде того что «предметы, которые превосходят вас по размерам, слишком тяжелы, чтобы их нести», становятся просто смехотворными, если их применить к масштабам

муравья. Физические законы Ньютона были хороши для крупных, медленных объектов. Но когда размеры или скорость исследуемых объектов изменились самым радикальным образом, физика Ньютона дала сбой. Физические законы Эйнштейна пригодны для более широкого диапазона условий, но и они тоже не срабатывают в экстремальных ситуациях. У вас еще есть простор для нарушения правил.

Динамическим характеристикам человеческого общества тоже свойственны подобные, связанные с размерами, скачки. Что хорошо для небольшой группы, не всегда подходит для огромной организации. Решения и проблемы невозможно свести к общему масштабу. Но мы все равно пытаемся сделать это, и старые решения, оправдавшие себя применительно к небольшим коллективам, продолжают использоваться многими крупными организациями до тех пор, пока ситуация не начинает противоречить здравому смыслу.

Самоизменяющиеся правила

*«Нет ничего легче, чем обмануть самого себя.
Чего каждый человек желает,
в правдивость того и верит».*

ДЕМОСФЕН

Многие правила являются самоизменяющимися. Изменяться их заставляет успех. Хорошим примером могут послужить цены на нефть. В 1970-е годы аналитики предсказывали, что цены на нефть будут продолжать расти. Этот прогноз основывался на, казалось бы, неопровержимых фактах. Спрос будет продолжать расти — он рос всегда. Новые месторождения нефти не возникают сами по себе, поэтому истощение ресурсов только ускорит рост цен. Если геология и законы рынка не загонят их на астрономи-

ческую высоту, это сделают страны ОПЕК. Рост цен на нефть стал правилом.

Этот факт изменил мир. Потребители снизили энергоёмкость производства — у них не было другого выхода. Экспортеры резко увеличили добычу. Никто не жалел средств. Уменьшение темпов роста спроса и переизбыток поставок нефти на рынок привели к падению цен. Страны—члены ОПЕК пристрастились к доходам от экспорта нефти не меньше, чем импортеры зависели от ее поставок. Они не захотели сокращать добычу и потеряли возможность управлять ценами. Цены упали. Множество нефтяных скважин закрылось. Затем цены поднялись вновь. Невозможно сказать, в какой фазе этого цикла вы находитесь, когда читаете эти строки.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ ВАШИХ ПРАВИЛ

*«Реальность — это всего лишь иллюзия,
хотя и чрезвычайно настырная».*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Решение наиболее трудных задач требует от вас изменения привычного стиля мышления — ваших правил. Даже хорошие правила могут помешать решению проблемы.

Возьмите лист бумаги и попробуйте, не отрывая карандаша, перерисовать круг и точку, изображенные на рисунке 10. Вы сможе-

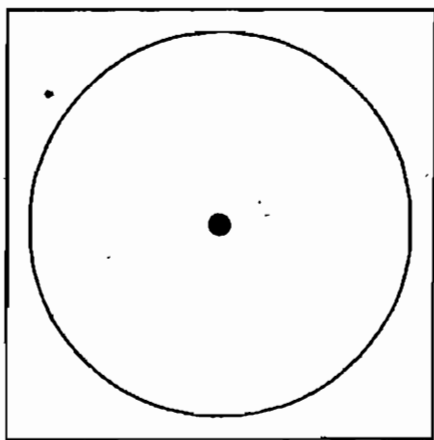


Рис. 10. Неразрешимая задача

те это сделать? Сталкиваясь с такой задачей в первый раз, большинство людей отвечают, что это невозможно. Но все дело в том, что неразрешимой эта задача является только с точки зрения правил. Мы привыкли рисовать на одной стороне бумаги. Но чтобы повторить этот рисунок, не отрывая карандаша от бумаги, нам понадобится использовать две стороны листа одновременно. Делается это просто. Нарисуйте центральную точку и согните угол листа, совместив его с точкой. Затем, не отрывая карандаша, ведите линию через сложенный угол, разверните ее на девяносто градусов и начинайте рисовать круг. Дойдя до края, линия перейдет на лицевую сторону листа, и вы сможете закончить рисунок, не теряя контакта карандаша с бумагой. Если бы вы не рисовали на бумаге всю жизнь, эта задача показалась бы вам элементарной. Годы опыта делают ее неразрешимой.

Прежде чем нарушать правила, их нужно идентифицировать. Начнем с ограничений, на которые вы обратили внимание в процессе работы над формулировкой задачи. Часто явные ограничения — прямые следствия основополагающих правил, мешающих нам прийти к решению. Проанализируйте ваш список ограничений. Если вы включили в него деньги, значит, одно из ваших правил связывает решение задачи с необходимостью иметь определенную сумму денег. Найдите причины каждого из перечисленных ограничений. Составьте на их основе список правил, влияющих на решение задачи. Включите в него все правила, обратив особое внимание на те, которые вы считаете незыблемыми. Неразрешимость задачи в первую очередь определяется правилами, которые «нельзя» нарушать.

Помимо найденных, есть и другие правила. В процессе разрушения стандартных шаблонов мышления у вас появилось несколько идей. Некоторые из них были хороши, а некоторые ужасны. Ваша оценка этих идей тоже основана на правилах. Следствиями этих правил являются при-

чины, по которым вы одобрили или отвергли ту или иную идею. Проанализируйте список идей. Начните с лучших. Какие причины скрываются за вашими суждениями о них? Эти причины укажут на правила, которые тоже нужно внести в список. Некоторые из идей вы посчитали бесполезными. Что заставило вас так думать? Ответы приведут вас к правилам. Например, вы отвергли идею как слишком рискованную. Следовательно, одно из ваших правил позволяет рассматривать только проекты с малой степенью риска. Если вы считаете, что приемлемые варианты решения требуют усилий большой команды, значит, у вас есть правило, ограничивающее масштаб задачи, посильной для одного человека.

В число первых кандидатов на ликвидацию входят бюрократические процедуры и установленная практика. Возможно, в свое время подписи тринадцати разных чиновников под проектом одного распоряжения были действительно необходимы, но есть ли смысл сохранять такой порядок в наши дни? Включите в список все мешающие вам процедуры.

Пусть вас не смущает очевидность правил. Многие из них настолько очевидны, что у вас возникнет соблазн не включать их в список. Но нарушать очевидные правила никогда не вредно. Никто серьезно не задумывался над тем, чтобы их нарушить, несмотря на регулярные провалы решений.

Чем длиннее будет список правил, тем лучше. Затем выберите из них одно, которое нужно нарушить в первую очередь. Есть ли в списке ключевое правило, нарушение которого позволит вам решить задачу? В нем корень ваших проблем. Пусть даже его невозможно нарушить. Главное, чтобы вы знали, что оно стоит у вас на пути.

Такое правило может гласить, что алчные, эгоистичные люди не помогут победить голод. Если вы сумеете нарушить это правило, вы сможете искоренить голод. У алч-

ных, эгоистичных людей более чем достаточно средств и ресурсов, чтобы этого добиться. Если ключевого правила не существует, займитесь анализом более фундаментальных правил. Выполните упражнение по разрушению шаблонов, чтобы расширить границы вашего мышления. Ищите ключевое правило. Если вы грамотно поставили задачу, значит, оно должно быть. Определив ключевое правило, можно переходить к самому важному этапу эйнштейновского процесса мышления — нарушению этого правила.

Таблица 13. Правила

Финансовые ограничения/Без благотворительных пожертвований нельзя накормить людей
Бюрократические ограничения/Границы мешают переменам
Эгоизм/Никто добровольно не поделится богатством
Все «имущие» — циники
Незначительные перемены не накормят голодных людей

СПОСОБЫ НАРУШЕНИЯ ПРАВИЛ

«Время от времени люди спотыкаются о правду, но большинство из них поднимаются и спешат дальше, словно ничего не случилось».

УИНСТОН ЧЕРЧИЛЛЬ

Нарушать правила всегда нелегко. Чтобы переступить через правила, которые стоят на вашем пути к решению, требуются незаурядные творческие и умственные способности. Кроме того, вы должны проигнорировать здравый смысл и получить удовольствие. Лично мне больше всего нравится нарушать правила четырьмя способами. Они

очень просты и применимы к любым типам правил. Я расскажу, как с их помощью удалось обойти ряд основополагающих правил, таких как закон тяготения. Я не предлагаю прыгать с крыши небоскреба. Это серьезные правила и шутить с ними опасно. Тем не менее, многие талантливые люди посвящали себя борьбе с этими правилами и добивались успеха.

Переступите через правила

Открыто переступить через правило несложно — вы его нарушаете, а потом боретесь с последствиями. Такая стратегия незаменима, когда прочие способы не срабатывают. Открытое нарушение правил требует решительности. Нужно убедить себя в том, что «мне плевать на последствия, меня ничто не остановит».

Во время гражданской войны с Помпеем перед Юлием Цезарем встал вопрос, является ли открытое нарушение закона единственным выходом. Соперник Цезаря укрылся в Риме, собирая силы и деньги. Цезарь со своими легионами оставался в Галлии, далеко от рычагов власти. Решение было очевидным — изгнать Помпея из Рима. Но Цезарь мог сделать это только с помощью армии, а появление на территории Италии в сопровождении армии приравнивалось к бунту, что давало Помпею право мобилизовать против Цезаря всю мощь Рима. Цезарю пришлось бы сражаться с превосходящими силами противника, занимающими хорошо укрепленные оборонительные позиции, что являлось серьезным нарушением прагматических правил ведения войны.

Задача казалась невыполнимой. Но Цезарь ясно осознавал, что единственным выбором у него было взятие Рима. Нарушив правило не атаковать превосходящие силы противника, увеличивая тем самым его преимущество, Цезарь перешел Рубикон и вторгся на территорию Италии с од-

ним-единственным легионом. Оказавшись перед выбором умереть или победить, он разработал оригинальную стратегию. Максимально ускорив продвижение, он подавил сопротивление, прежде чем противник сумел собрать силы, и использовал первые успехи для привлечения новых сторонников. Вскоре Цезарь захватил Рим, что явилось залогом окончательной победы. Если бы он не нашел в себе мужества нарушить правила, его имя было бы лишь сноской в исторических справочниках.

Закон притяжения — это правило, которое мы нарушаем постоянно. Мы прыгаем с заборов, ныряем в бассейны. Мы знаем, что это небезопасно, но все равно рискуем. Были случаи, когда люди оставались живы после падения с самолетов или с высоких зданий. Это случается нечасто, но доказывает, что открытое нарушение правил может оказаться эффективным даже в экстремальных случаях.

Нет правила, которое нельзя нарушить. Ботаника учит нас, что виды растений, которые не дают семян или побегов, существовать не могут. Однако есть один вид апельсиновых деревьев, которому удалось нарушить это, казалось бы, нерушимое правило. Несколько лет назад на одном апельсиновом дереве была обнаружена ветка, приносившая плоды без семян. Селекционеры поставили перед собой задачу помочь этой стерильной мутации размножиться. Обреченные на вымирание апельсины без косточек стали в наши дни обычным явлением. Нарушить можно любые правила.

Как вам самим открыто нарушить ваши правила? Не бойтесь, что у вас не хватит ума или хитрости. Просто переступите через правила.

Правило: мелкие перемены не накормят голодных людей.

А теперь подумайте, как вам перейти от нарушения правила к решению? Запишите возникшую идею. Решение может оказаться не окончательным. Более того, оно может показаться далеко не лучшим. Но это начало.

Нарушите правило: способствуйте процветанию путем проведения мелких перемен.

Обойдите правило

Второй способ — это обойти правило, избежав наказания за его нарушение. Обходить правила — все равно, что нарушать их украдкой. Действуя в обход правил, вы измените последствия. Вы нарушаете правило, но остаетесь целым и невредимым.

Любители адреналина уклоняются от болезненных последствий закона притяжения, прыгая с самолетов с привязанным к спине парашютом. Они все равно падают на землю, но последние несколько сот метров опускаются достаточно медленно, чтобы избежать травм.

Президент США Франклин Рузвельт попытался обойти правила, когда Верховный суд признал незаконными большинство предложенных им реформ. Он не мог пойти на открытую конфронтацию с судебной властью. Верховный суд — один из непоколебимых столпов американской демократии. Поэтому президент решил создать в суде численный перевес, увеличивая количество судей за счет своих сторонников, пока они не составят большинство. Прием не сработал, но это была попытка творческого решения неразрешимой проблемы.

Найдите способ обойти ваше правило. Действуйте осторожно. Огибайте препятствия. Не вздумайте нарушать законы, просто ищите лазейки. Посоветуйтесь с опытным в этих вопросах другом. Но сделайте все, чтобы свести на нет требования мешающего вам правила.

Правило: Финансовые ограничения/Без благотворительных пожертвований нельзя накормить людей

Запишите идею, как вам обойти правило, и разработайте вариант решения на ее основе. Помните, нет плохих идей, есть только те, которые не воплотились в решения.

Обойдите правило: найдите источник финансирования помимо пожертвований.

Создайте контрправило

Прекрасным способом нарушения правил является создание и соблюдение новых, прямо противоположных правил. Это не настолько абсурдно, как кажется. Контрправилом для «Вы должны платить налоги» является «Вам должно платить государство». Чтобы воплотить в жизнь это новое правило, найдите способ заставить государство платить деньги вам. Очень многие успешно использовали это правило для того, чтобы избежать участи покорных налогоплательщиков. В некоторых странах такие люди составляют треть контингента потенциальной рабочей силы.

Область применения этой стратегии не ограничивается византийскими законами и бюрократическими коридорами. Физик Ричард Фейнман получил Нобелевскую премию после того, как он и его коллеги задались вопросом: «Что случится, если правильным окажется обратное?» В результате их новое контрправило позволило намного расширить представления о Вселенной.

В былые времена деловые люди свято верили в то, что экономичность больших размеров является ключом к коммерческому успеху. Заводы, самолеты и организации становились все больше и больше. Но время доказало не мень-

шую эффективность контрправила. Небольшие по размерам фабрики, самолеты и организации легко используют возможности, недоступные крупным конкурентам.

Контрправило можно применить даже к закону тяготения. Воздухоплаватели используют тяготение для того, чтобы поднимать свои шары в небо. Гравитация притягивает окружающий воздух вниз, выталкивая заключенный в шаре менее плотный воздух вверх.

В природе стратегия контрправила используется самыми разными путями. Стратегию контрправила применяют волосьи птицы для выращивания потомства. Обычное правило гласит, что птицы должны заботиться о своих птенцах. Волосьи птицы изменили правило на противоположное: «чтобы вырастить птенца, его нужно бросить». Волосьи птицы откладывают яйца в гнезда других птиц. Птенец волосьей птицы выталкивает своих приемных братьев и сестер из гнезда и окружает себя заботой ничего не подозревающих трудолюбивых приемных родителей.

Лично я использовал контрправило, заставляя детей готовиться ко сну. В свое время эта процедура отнимала у меня не меньше часа каждый вечер. Я решил применить контрправило: разрешил детям готовиться ко сну как угодно долго. Затем, чтобы сделать мое контрправило решением, я заставил их начинать подготовку ко сну на час раньше. Закончив подготовку, они могли продолжать играть, но никак не раньше. Чем быстрее они делали все, что положено, тем больше времени оставалось на игры. Вскоре после этого процедура стала занимать у них не больше минуты.

Сформулируйте правило, прямо противоположное тому, которое собираетесь нарушить. Затем следуйте этому новому правилу.

Правило: Эгоизм/Никто добровольно не расстанется с богатством.

И конечно внесите вашу идею в список стимулирующих.

Контрправило: голодных накормят самые алчные люди.

Особые случаи

Чаще всего для того чтобы нарушить правило, достаточно создать особый, исключительный случай. Сообразительные предприниматели нарушают правила на каждом шагу. Особые случаи регулярно используются для уклонения от уплаты налогов. В Пуэрто-Рико вполне законным путем освобождения от налогов является объявление предприятия убыточным.

Область применения стратегии особых случаев не ограничивается юридическими проблемами. На орбите астронавты свободны от закона тяготения. Тяготение никуда не исчезает и воздействует на космический корабль, но астронавт таким образом строит траекторию полета, чтобы это воздействие можно было игнорировать.

Эйнштейн разработал свою частную теорию относительности намного раньше, чем общую. Позволив себе роскошь свести вычисления к частному случаю, он смог найти истинную истину. Впоследствии тот же новый подход помог Эйнштейну решить проблему в целом.

Создайте особые обстоятельства, которые позволят вам нарушить ваше правило. Освободите себя от путаницы мелких деталей, затрудняющих решение проблемы. Если ваша задача в том, чтобы избавить центр крупного города от уличных пробок, упростите проблему, игнорируя личные автомобили. Найдите способ освободить улицы от скопления транзитного и общественного транспорта. Если вы сможете эффективно решить эту задачу, остальные проблемы решатся сами собой.

Правило: Бюрократическая волокита/Границы препятствуют торговле.

Опишите особые обстоятельства и используйте их как семена реальных решений.

Особый случай: сделайте границы невидимыми в ключевых районах.

ПРАКТИКУМ ПО НАРУШЕНИЮ ПРАВИЛ

«Черт, тут нет правил — мы просто пытаемся чего-нибудь добиться».

ТОМАС ЭДИСОН

Пока вы не стали законченным нарушителем правил, разрушение глубоко укоренившихся шаблонов будет не легким делом. Вы почувствуете себя неудобно, даже глупо. Нарушая правила, мы чувствуем, что кого-то обманываем. Вам захочется обойтись без нарушения правил и сфокусироваться на более удобных способах решения проблем. Не делайте этого! Если вы долго не можете найти решение избранной вами задачи, возможно, причина в том, что для этого нужно нарушить общепринятые предположения. Вы обязаны нарушить ваши правила. Если у вас не получается, значит, надо попрактиковаться.

Разминка

Выберите правило из списка, приведенного в таблице 14, и подумайте над тем, как его нарушить. Возьмите правило, которое соответствует последней цифре номера вашего дома или квартиры. В список включены общепринятые

понятия или законы природы, которые, вполне возможно, могут оказаться вашими личными ограничивающими предположениями. Итак, найдите правило и нарушьте его.

Таблица 14. Практикум по нарушению правил

Последняя цифра номера вашего дома	Правило
0	Закон Мерфи (Если может произойти что-то плохое, оно непременно произойдет).
1	Экономящие на мелочах расточительны в крупном.
2	Инерция (Тело в состоянии покоя стремится остаться в этом состоянии).
3	Всего с собой не унесешь.
4	Копейка рубль бережет.
5	Первый блин комом.
6	Кто рано встает, тому бог дает.
7	Время бежит быстро.
8	Покупай дешево, продавай дорого.
9	Старого кобеля новым штукам не выучишь.

Предположим, что последняя цифра номера вашего дома девять. Как вы будете «учить старого кобеля новым штукам»? Компания IBM смогла. Их дорогостоящие крупногабаритные суперкомпьютеры не выдерживали конкуренции со стороны недорогих серверов. Компьютеры марки IBM, казалось, были обречены повторить судьбу динозавров. Но IBM оказалась в состоянии выучить новый трюк. Она объединила свои мощные машины с огромным опытом в области сервисного обслуживания и вышла с этим на рынок корпоративных потребителей. Теперь именно сервисные услуги приносят компании основной доход. Она даже умудряется обслуживать провайдеров, которые пользуются компьютерами других фирм. Вместо того чтобы разделить участь динозавров, IBM снова оказалась «на коне».

Удалось ли вам нарушить ваше правило? Получили ли вы удовольствие, игнорируя это дурацкое ограничение и поступая, как вам хочется? Если у вас ничего не вышло, возможно, вам просто не хватило решимости.

Научитесь правильному отношению: решение в духе Джеймса Бонда

Прежде чем нарушить правило, необходимо развить в себе правильное отношение к процессу. Нарисуйте в уме кого-нибудь, кто умеет решать неразрешимые проблемы, например, Джеймса Бонда. Представьте этого опытного человека без денег или друзей, в незнакомом городе или стране. Нагрузите его своими проблемами. Если вы действительно хотите сделать его положение безвыходным, одолжите ему вашего начальника или ваших детей. Получится у него? Конечно, получится. У него всегда все получается и при этом он испытывает удовольствие от того, что делает. Вот такое отношение нужно и вам.

Как Джеймс Бонд или выбранный вами опытный человек пойдет на штурм вашей задачи? Прикиньте ход его мыслей. Предположите, какие действия он предпримет, чтобы решить вашу проблему. Куда направится? Где его ждет удача? Что доставит ему наибольшее удовольствие?

Не сдерживайте полет своей фантазии. Просто ловите свои мысли и фиксируйте их на бумаге. Продолжайте упражнение, пока не приведете вашего опытного человека к решению. Не исключено, что по пути ему пришлось нарушить некоторые правила, которые мешали вам найти решение самостоятельно. Что мешает вам поступать как он?

Если вам необходимо преодолеть какое-нибудь драконовское патентное ограничение, решите проблему по методу Джеймса Бонда. Слетайте на шикарный карибский курорт, где он в данный момент отдыхает. Облачившись в безупречный роскошный костюм, подойдите к нему за

ужином и предложите войти в долю. Когда он рассмеется, спокойно положите перед ним патентную заявку на новое подслушивающее устройство. Вы только что его придумали и несколько минут назад по факсу отправили его описание вашему адвокату. Затем, когда он согласится, уведите его девушку и выиграйте в казино сумму, которая окупит стоимость поездки. Прodelьвать все это в реальности не обязательно, но можно использовать патентную заявку на подслушивающее устройство как первый шаг к решению.

ПРАВИЛА, ПОДХОДЯЩИЕ ДЛЯ НАРУШЕНИЯ

Если у вас боевой настрой и есть стремление нарушать правила, но вы не можете найти среди них такое, нарушение которого поможет решить вашу задачу, выберите одно из перечисленных ниже. Эти правила чаще всего становятся на пути хороших решений. Используйте один из четырех способов нарушения правил и найдите любую возможность нарушить эти правила.

Это невозможно

«Невозможность означает всего лишь то, что вы пока не нашли решение».

NN

Никто не пытается решать неразрешимые задачи — это нереально. Трудности слишком велики, чтобы даже подумать о такой возможности. Нарушать правило «это невозможно, даже не пытайся» всегда полезно, потому что даже неразрешимые проблемы порой находили свое решение.

Условия нацистской оккупации Польши были ужасающими. Двадцать процентов поляков погибли от непосильного принудительного труда и голода или были убиты. Организация борьбы с оккупантами казалась невыполнимой.

Малейшее неповиновение каралось жесточайшими репрессиями.

Несмотря ни на что, врачи Лазовский и Матулевич не смирились и нашли фантастическое решение. Они знали, что немцы панически боялись эпидемии тифа. Поэтому они ввели нескольким пациентам мертвые тифозные бактерии и отослали образцы крови германским властям. Анализы на тиф дали положительный результат. Немцы провели еще несколько анализов, большинство из которых тоже оказались положительными. Оккупационные власти объявили карантин. Жителей перестали отправлять на работу в Германию, а войска держались подальше от этого района. Врачи спасли своих земляков от самых страшных ужасов второй мировой войны, потому что решить можно даже неразрешимые проблемы. Сделайте «это невозможно» первым правилом, которое вы нарушите. Создайте контрправило, и ваша задача обязательно будет решена.

Не положено

«То, чего нельзя, — это еще не закон».

Уильям Ллойд Гаррисон

Предписания обычно пишутся с хорошими намерениями. Но их авторы не могут предусмотреть всех непредвиденных обстоятельств, поэтому предписания часто становятся препятствиями на пути к решениям. Эйнштейну пришлось встретиться с непреодолимыми препятствиями. Он хотел отказаться от немецкого гражданства, но не мог, потому что статуса «лицо без гражданства» в то время не существовало. Это просто не было разрешено. Эйнштейн стал первым. Он пытался поступить в престижный университет, но тут выяснилось, что он не окончил гимназию. Наличие гимназического диплома было обязательным

условием приема. И все-таки Эйнштейн нашел способ быть принятым. Предписания могут сильно затруднить поиск решения, и в таком случае вам придется их нарушить. Если на пути к вашему решению стоит какое-нибудь предписание, проигнорируйте его.

Недостаточно _____

«Часто деньги стоят слишком дорого».

РАЛФ УОЛДО ЭМЕРСОН

Многие задачи кажутся неразрешимыми, потому что у людей не хватает ресурсов. У нас почти никогда не хватает денег на стоящие дела, так как все уходит на бесполезные прожекты, которые, по определению, всегда требуют непомерных затрат. Никогда не хватает людей и времени. Но значительные события все равно происходят. Строятся города, разрабатываются лекарства, дети получают прекрасное образование. Когда какая-то важная идея не проводится в жизнь только из-за нехватки чего-нибудь, это трагедия.

Отсутствие достаточного количества ресурсов — это серьезная проблема. Не просто потому, что чего-то не хватает, но еще и потому, что наш разум использует нехватку ресурсов как оправдание отказа от дальнейших попыток найти решение. Чтобы решить неразрешимую проблему при отсутствии достаточного количества ресурсов, нарушьте правило, согласно которому вы не можете достичь успеха без них.

Один из способов борьбы с нехваткой ресурсов — это вообразить, что ресурсов у вас в избытке (создать контрправило). Подумайте, как вы стали бы решать задачу, если бы с деньгами (людьми или знаниями) проблем не было. Составьте список, кому бы вы позвонили, о чем бы попросили, что бы сделали. Каждый раз, определив препятствие,

выписывайте чек или назначайте ответственного. Затем переходите к следующему препятствию.

Предположим, босс поручил вам спланировать и провести новую рекламную кампанию, но денег выделил столько, что их хватит всего на одно объявление. Если бы деньги не были препятствием, вы наняли бы людей для работы над проектом. Поэтому попробуйте обратиться в несколько рекламных фирм, включая молодые, которые только и ждут шанса заявить о себе. Если вы найдете фирму, которая согласится работать без оплаты, то считайте, что полдела сделано. Если нет, вернитесь к боссу с самым перспективным из найденных вами предложений и попросите денег. Или ищите другие фирмы, готовые работать бесплатно. Продолжайте искать до тех пор, пока проект рекламной кампании не будет готов. Затем дайте единственное объявление, на которое у вас хватает средств, и когда оно окажется успешным, просите еще денег.

Занимаясь поиском решений так, словно ресурсов у вас хоть отбавляй, вы накапливаете моральную уверенность. Ваш мозг учится распознавать проблемы и избавляться от них. Со временем вы научитесь с ходу преодолевать любые внутренние барьеры на пути к решению.

Часто бывает достаточно просто начать работу над проектом, чтобы увидеть промежуточные решения, необходимые для его завершения. Однажды мне пришлось лететь в Вену в компании супругов, второй год путешествующих по миру. Их турне было рассчитано на три года. Начали они с того, что на все имевшиеся у них деньги купили билет на самолет из Новой Зеландии в Сан-Франциско. Первого шага оказалось достаточно. Они сдвинулись с места. Потом им пришлось платить за машины, билеты, проживание, экскурсии, развлечения и музыкальные инструменты. Деньги на все это они добывали случайными концертами или заработками. Каждый раз им удавалось что-нибудь придумать. У них даже родился ребенок, что

резко увеличило доходы от выступлений на улицах. Они чудесно проводили время в поездке, которую многие богатые люди считают слишком дорогим удовольствием.

Помимо прочего, девиз «деньги не проблема» может помочь в принятии более практичного решения. После того как вы набросаете предварительный вариант решения в стиле «деньги не проблема», определите, во что обойдется каждый его этап. Затем спросите:

- Могу ли я позволить себе такое решение?
- Кто мог бы позволить себе такое решение?
- Что могло бы побудить их пойти на такие расходы?
- Будет ли овчинка стоить выделки?
- Какие части решения я могу себе позволить?
- Есть ли действия, которые можно заменить на те, что я могу себе позволить?

Задача решается проще, если действовать по плану. Планы предшествуют поиску ресурсов так же, как идеи предшествуют поступкам. Используйте вышеописанную процедуру как основу для создания плана изыскания необходимых вам ресурсов.

Кратчайший путь — не самый верный

«Если бы у меня было восемь часов на то, чтобы срубить дерево, я потратил бы шесть на заточку топора».

АВРААМ ЛИНКОЛЬН

Проблемы часто кажутся неразрешимыми, потому что прямой и очевидный путь решения непрактичен. Но все дело в том, что если прямой путь не годится, обходные пути могут оказаться еще хуже.

Является ли прямая линия кратчайшим путем между двумя точками? Что ж, возьмем для примера почтовую компанию «Federal Express». Ее сотрудники убедились, что быстрее всего посылки доходят до получателя, если отвезти их самолетом в одно место для сортировки, а затем отправлять другим рейсом к месту назначения. Пакету, отправленному в соседний город, приходится пролететь тысячи миль, но такой окольный путь позволяет ускорить множество других операций. Сутью решения стало упрощение технологии, а не сокращение расстояний между пунктами обработки почты.

Составьте список всех обходных путей, которыми вы можете прийти к решению вашей задачи. Действуя по принципу «холодно, тепло, еще теплее», сделайте ваш первый путь настолько запутанным, насколько сможете.

Уже пробовали

«Ничто новое не совершенно».

ЦИЦЕРОН

Большинство хороших идей могут быть испробованы несколько раз, прежде чем кто-нибудь наконец найдет способ заставить их работать. Ошибки и фальстарты — это почти обязательное условие успеха. Но мы об этом забываем. Вместо этого мы свыкаемся с мыслью, что идею, не оправдавшую себя однажды, уже ничто не заставит работать.

Если бы люди добросовестно следовали правилу «уже пробовали», мы оказались бы без самолетов, демократии и машин с откидным верхом. Хорошим примером применения стратегий «нарушьте правило» или «обойдите правило» является повторная попытка использования провалившейся идеи. Вторая попытка может оказаться успеш-

ВЫРАСТУТЕ РЕШЕНИЕ

ной, потому что изменились обстоятельства или потому что вы сумели не повторить тех ошибок, которые привели к провалу в первый раз.

Друзья Джорджа Кинни наверняка думали, что он рехнулся, когда он начал занимать у них деньги на покупку предприятия своего бывшего разорившегося шефа. Если эти туфли смогли довести до банкротства старого опытного босса, то у Кинни уж точно ничего не получится. Но Кинни учился на ошибках своего босса и смог превратить компанию, которую назвал «Kinney's Shoes», в золотое дно.

Что из того, что идея провалилась в прошлый раз? Теперь все по-другому. На поле новые игроки. Прежние ошибки многому вас научили. У вас намного больше шансов, что в этот раз все пойдет как надо.

НАРУШАЙТЕ ВАШИ ПРАВИЛА

«Искусство — это или плагиат, или революция».

Поль Гоген

Чтобы решать трудные проблемы, вам придется нарушать правила. Будьте решительны. Действуйте творчески. Мыслите нестандартно. Ищите решения, которые предполагают в вас способность нарушать правила. Нарушение правил требует правильного отношения и творческого подхода. Если у вас есть чувство, что вы можете и должны нарушить мешающее вам правило, откройте все шлюзы вашего творческого потенциала. Измените ваши правила и перенесите на бумагу семена возможных решений, порожденные этим изменением. Следующим шагом обучения эйнштейновскому способу мышления будет выраживание из этих семян реальных решений.

«Дело не в том, что я умен,
просто я дольше сижу
над задачами».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Ученым чуть не удалось доказать неверность теории относительности Эйнштейна. В 1914 году, даже после нескольких лет упорной работы, теория все еще оставалась сырой. В том же году немецкие ученые планировали проверить ее путем наблюдений за искривлением луча света во время солнечного затмения в России. Эксперимент должен был доказать ошибочность теории Эйнштейна, так как предсказания, сделанные на ее основе, оказались бы неточными. Идея ученого была по-прежнему блестящей, но детали были проработаны плохо. Теория относительности оказалась под угрозой полной дискредитации, но начало первой мировой войны заставило отложить эксперимент. Эйнштейн проработал еще четыре года, вырабатывая из своей идеи реальное решение. Его сильно модернизированная теория полностью подтвердилась во время затмения 1918 года.

Даже блестящие идеи требуют большого объема творческой работы, чтобы превратиться в решения. Теперь, когда вы вырвались из «колеи», отреклись от ваших правил и подготовили семена для нескольких решений, вам необходимо вырастить из одного такого семени настоящее решение. Впереди еще много работы, и первое, что вам нужно сделать, это сосредоточиться на одной идее.

ВЫБЕРИТЕ ОДНО РЕШЕНИЕ

«Единственная причина существования времени в том, чтобы все не происходило одновременно».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Когда у вас много интересных вариантов, вам вряд ли захочется останавливаться только на одном из них. Но выращивание решения требует прямо-таки лазерной интенсивности. Одновременно фокусироваться на множестве разных идей человек не может. Вы должны выбрать одну. Выбор идеи — это одна из форм оценки. Ваше суждение определяется вашими правилами. Правильная оценка обязательно исключит все непривычные идеи. Вместо этого отсейте все варианты, находящиеся в «колее» ваших правил. Когда вы определяли проблему, вы выделили три лучших привычных варианта решения — лучших из худших. Они по-прежнему остаются за рамками. То же касается похожих идей. Если вы не совершите решительный рывок в сторону, вам придется использовать их, что рано или поздно приведет к возврату в прежнюю «колею».

Разрабатывать следует ту идею, которая кажется вам наиболее увлекательной. Сделайте критерием выбора ваш интерес. Не исключайте идею, потому что она нереальна или слаба. Возможно, это ваши предрассудки отвлекают вас от революционной мысли. Отвергните скучные идеи,

потому что над их осуществлением вы не будете работать достаточно усердно. Ваша цель — выбрать идею, которая сулит вам наибольшее удовольствие. Запишите ее.

Сфокусируйте весь ваш энергетический потенциал на том, как сделать это решение работоспособным.

Таблица 15. Выбор решения

Семена решений	
×	<p>Заставить людей из богатых стран переехать в бедные страны ради взаимной выгоды.</p> <p>Дать людям из бедных стран возможность самим улучшить свое положение.</p> <p>Содействовать росту благосостояния, проводя мелкие перемены.</p> <p>Найти другой источник финансирования помимо гуманитарной помощи.</p> <p>Заставить алчных людей накормить голодных.</p> <p>В ключевых районах сделать границы «прозрачными».</p>
Конечное решение	
Устранить барьеры на пути к процветанию.	

ВЕЛИКИЕ ИДЕИ ДОЛЖНЫ ВЫРАСТИ

«Гениальность — это способность не менять своего представления, пока оно не станет реальностью».

БЕНДЖАМИН ФРАНКЛИН

Поздравляем! У вас есть потенциальное решение. К сожалению, перед вами все еще стоит пара мелких проблем — ваше решение не работает и все считают его дурацким.

Не беспокойтесь! Вы в хорошей компании. Прорывы редко удаются с первого раза, а великие идеи отвергаются почти всеми. Братьям Райт понадобились годы после их

первого успешного полета, пока они смогли кого-то заинтересовать своим аэропланом, и едва хватило жизни на то, чтобы их идея перевернула мир.

Ваша мысль будет отвергнута по одной из двух причин. Во-первых, вы можете быть совершенно неправы. Это вовсе не так плохо, как звучит. Бесплезные идеи, или «концепции Криса», становятся плодородной почвой для новых решений. В худшем случае в вашем мозгу останутся ассоциации, связи и идеи, которые можно будет применить снова в отношении чего-нибудь, что будет работать. Благодаря неудаче вы начинаете яснее видеть, где «копать» в следующий раз, и лучше понимать, что именно не срабатывает. Настоящей трагедией можно считать только тот случай, если неудача удержит вас от попыток попробовать еще раз.

Вторая возможность заключается в том, что ваша идея может только казаться абсолютно неправильной. Революционная мысль представляется бесполезной, потому что для ее выращивания и доводки требуется слишком большой объем работы. Великие идеи не рождаются полностью оформленными. Они появляются на свет как новорожденные младенцы, многообещающими, но совершенно неспособными стоять на своих ногах.

Ричард Фейнман дал нам классический пример того, почему хорошие идеи всегда кажутся такими глупыми. Коренные жители Центральной Америки были великими астрономами. Их представления о строении солнечной системы были примитивны, но многовековые наблюдения и поправки позволили им точно предсказывать солнечные затмения и другие явления. Представьте, что вы пришли к главному астроному и говорите ему: «У меня великая идея. Мы живем на планете, которая входит в целый ряд других планет, вращающихся вокруг Солнца. Давайте перестроим всю нашу астрономию в соответствии с этой прекрасной концепцией!»

Главный астроном спрашивает вас: «А может ли твоя теория предсказывать затмения?»

Вы отвечаете: «Пока что нет. Но я уверен, что предсказания станут намного точнее после того, как я потрачу много лет на доводку моей теории». Какой, по-вашему, ответ вас ожидает?

Будьте уверены, ваши революционные идеи либо неправильны, либо просто кажутся неправильными. К сожалению, не поработав над ними, вы не можете определить, какая из них верна. Вы должны растить вашу идею, пока она не окрепнет настолько, что можно будет определить степень ее перспективности.

ТЕРПЕНИЕ

НЕ ТОРОПИТЕСЬ РАССКАЗЫВАТЬ О ВАШЕМ РЕШЕНИИ

*«Каждый, кто объявит себя судьей
в области знаний и истины,
будет сокрушен смехом богов».*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

«Гениальность в настойчивости».

ТОМАС ЭДИСОН

Выращивание идеи требует терпения. Прежде чем могла быть доказана правильность теории относительности Эйнштейна, она чуть не была признана неверной. Но многие великие идеи оказываются не настолько везучими. После провала на первом этапе они прозябают в неизвестности, пока кто-нибудь их не подберет и не продвинет немного дальше.

Древние хроники утверждают, что еще в одиннадцатом веке монах по имени Эйлмер построил и испытал прими-

Когда Эйнштейна спросили, что бы он стал делать, если бы эксперименты не подтвердили правильность теории относительности, он ответил: «Мне пришлось бы пожалеть нашего Господа. Теория верна». Этот ответ демонстрирует отношение, которое вы должны в себе развить, чтобы превратить идею в решение. Вы никогда не узнаете, была ли она великим открытием или «концепцией Криса», если не станете упорно добиваться ее воплощения.

Бросайте вызов экспертам

«Я знаю, что большинство людей, включая тех, кто на «короткой ноге» с проблемами высшей сложности, редко способны согласиться даже с самой простой и совершенно очевидной истиной, если она заставляет их признать ложность выводов, которые они с удовольствием объясняют коллегам, которыми они с гордостью учат других и которые они вплели, нитку за ниткой, в ткань своей жизни».

Лев Толстой

Эксперты не любят новых идей. Они предпочитают установленные факты. Идеи, бросающие вызов фактам, их пугают. Если новая концепция получит признание, они перестанут быть экспертами. Эксперты загубили много великих идей.

Альфред Вегенер был умным человеком. У него было образование астронома и метеоролога, а также богатый практический опыт полярного исследователя. Однако у него не было диплома геофизика. Это было печально, потому что он внес замечательный вклад в эту науку.

У Альфреда Вегенера была великая идея, настоящее открытие. Он заметил, что очертания континентальных шельфов Северной и Южной Америки соответствуют шельфам Европы и Африки, как кусочки мозаики. Совпа-

дали даже геологические формации вдоль берегов. Вегенер был уверен, что все эти континенты когда-то составляли один громадный суперконтинент, а затем разошлись в разные стороны. Это была поистине блестящая мысль:

Но когда Вегенер представил свою свежее испеченную идею экспертам, он допустил несколько ошибок. Светила геофизики как голодные псы накинулись на эти незначительные ошибки. Они разорвали недоработанную концепцию на части, полностью дискредитировав самое значительное достижение в этой области науки. В результате открытие Вегенера умерло вместе с ним.

Спустя десятилетия геофизическая наука достигла таких успехов, что предположение Вегенера о дрейфе континентов было выдвинуто снова, но на этот раз самими геофизиками. К тому времени ими были накоплены неопровержимые доказательства этого. Сейчас теория Вегенера является краеугольным камнем геофизики. Современные учебники уделяют ей много внимания, но часто забывают упомянуть, что первым ее выдвинул метеоролог.

Даже самые умные люди могут заблуждаться. Ньютон упорно противостоял попыткам использования часов для определения географической долготы. Он считал точные морские часы непрактичными. К счастью, Джон Харриотт не побоялся поспорить с величайшим авторитетом своего века. Через много лет в результате многочисленных попыток он сумел сконструировать небольшой по размерам точный хронометр, не реагирующий на температурные перепады, влажность, качку или смену курса судна. Эта технология продолжала оставаться незаменимой для определения долготы в течение нескольких веков, пока ей на смену не пришли спутниковые системы определения географических координат.

Эксперты являются специалистами в области традиционных знаний, но по части официального признания великих идей они плохие мастера.

«Теория микробов Луи Пастера — это нелепая выдумка». (Пьер Паше, профессор физиологии, 1872 год.)

«У так называемого «телефона» слишком много недостатков, чтобы серьезно считать его средством коммуникации. Устройство не представляет для нас абсолютно никакой ценности». (Докладная записка президенту «Internal Western Union», 1876 год.)

«Существование летательных аппаратов тяжелее воздуха невозможно». (Лорд Келвин, президент Королевского научного общества, 1895 год.)

«Да кто захочет слушать, как актеры разговаривают?» (Г. М. Уорнер, основатель «Warner Brothers», 1927 год.)

«Нам не нравится их звучание, и вообще гитарная музыка уходит в прошлое». («Decca Recording Company» о группе «Beatles», 1962 год.)

Не отчаивайтесь, когда эксперты начнут высмеивать вашу идею. Однажды сто нацистских профессоров написали книгу, критикующую теории Эйнштейна. Эйнштейн лишь пожал плечами, как бы говоря: «Если б я был неправ, вполне хватало бы и одного профессора». У экспертов найдется масса причин разгромить вашу концепцию. Они будут убеждать сами себя (и попытаются убедить вас) в том, что вы сумасшедший. Для того чтобы вырастить из вашей идеи решение, необходима преданность.

Не хотите, чтобы эксперты высмеяли вашу идею, — держите язык за зубами. Если эксперты узнают о ней, назовите ее учебным упражнением. Вы не надеетесь на успех, просто хотите извлечь интересные уроки из неудачи. Пристыдите их за излишнее любопытство. Затем заставьте идею работать. В конце концов, экспертам придется смириться. Доктор Барбара Макклянтон получила Нобелевскую премию по медицине после того, как ее революционную работу о генах, прыгающих внутри хромосомы, тридцать лет игнорировали специалисты. Столько времени понадобилось «экспертам», чтобы понять, что она сделала.

*«Секрет творчества — в знании того,
как утаить ваши источники».*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Секс полезен для идей. Источником подавляющего большинства идей на земле являются гены, которые содержатся в живых существах — в их клетках, глазах и мышцах. А лучшие гены поставляет секс. Даже простейшие одноклеточные никогда не упускают случая обменяться молекулами ДНК.

Что же такого хорошего в сексе? Только не то, что им легко заниматься. Биологические виды, которые размножаются сексуальным путем, подвергают себя огромному риску, расходуют огромные количества энергии, а люди — еще и денег, чтобы получить возможность обменяться генетическим материалом. Но потребность в сексе объясняется не только необходимостью обессмертить свою ДНК. Размножение неполовым путем проще и распространяется на все гены в организме, а не только на половину. Казалось бы, самоувечковечение ДНК — наилучшая стратегия для природы. Вместо этого самовлюбленные гены выбрали секс.

Миллиард лет развития большой молекулы ДНК доказал, что секс стоит таких трудов. Организмы, которые размножаются половым путем и формируют в своих отпрысках драгоценную ДНК совместно с партнером, развиты намного лучше тех, кто размножается вегетативно. Животные, способные к неполовому размножению, такие как бактерии или индюки, при возможности тоже отдадут предпочтение какой-нибудь из форм половой репродукции. Секс объединяет два успешных набора генетического материала с целью создания чего-нибудь нового. Порой это новое намного лучше старого. Способ оказался настоль-

ко успешным, что в мире природы выработалась почти повальная приверженность к сексу.

Секс хорош и для идей тоже. Умственная разновидность секса, которую мы назовем интеллектуальным сексом, важна для создания успешных решений так же, как биологический секс для прогресса организмов. Интеллектуальный секс — это одно- или двухсторонний обмен идеями. Он включает сотрудничество, заимствование идей или обучение на чужих ошибках. Обмен идеями может быть преднамеренным или подсознательным. И он гораздо эффективнее и эффективнее, чем развитие идей в одиночку.

Великие идеи редко создаются одним человеком, хотя очень часто заслуга приписывается кому-то одному. Первый вариант теории эволюции видов предложил дед Дарвина. Белл увидел примитивный телефон, похожий на тот, что он потом изобрел. Братья Райт воспользовались результатами многолетних исследований в области аэродинамики. У творческих решений много родителей.

Для превращения вашей идеи в зрелое решение необходимы мысли со стороны. Свежие идеи укрепляют перспективные идеи. Они заполняют пробелы и усиливают слабые места. Все идеи в мире, от демократии до продовольственных магазинов, регулярно обогащаются новыми концепциями. Интеллектуальный секс делает идеи великими.

Эйнштейн в полной мере использовал выгоды от обмена идеями. Растить и совершенствовать идеи ему помогло много людей. Он никогда не смог бы проделать такой объем работы в одиночку.

Одним из преимуществ, которые часто получают гении, является доступ к высококачественному интеллектуальному сексу. У них есть возможность общаться с большим количеством других ярких умов. Благодаря частому обмену идеями их умственный потенциал расширяется еще больше. Чтобы быстрее вырабатывать качественные идеи,

вы должны делать то же самое и чаще заниматься интеллектуальным сексом.

Природа преподает нам еще один важный урок, касающийся выращивания великих идей, — избегайте инцеста. Природа предпочитает варианты, исключаяющие кровосмешение, потому что инбридинг порождает плохие гены. Чтобы вырастить решение, вам следует сократить интеллектуальный инцест при обмене идеями. Сотрудничество с людьми вашей профессии или образования полезно, но чревато кровосмешением. Просите совета у представителей других профессий, иного круга и ориентации.

Превращение идеи в решение потребует много интеллектуального секса. Поделитесь идеями, по крайней мере, с десятью разными людьми и запишите возникшие в результате этого мысли. Сведите уровень инцеста до минимума. Вы можете вести запись обмена идеями, чтобы легче было узнать, получает ли ваш мозг достаточно интеллектуального секса. Например, если вы работаете над открытием новых авиарейсов в Европу, можно составить формуляр по типу таблицы 17.

К сожалению, природа не наградила нас таким же стремлением делиться идеями, как заниматься сексом. Вместо этого мы складываем идеи. Мы неохотно обсуждаем наши мысли из страха оказаться обворованными или высмеянными. Если вы намерены вырастить великое решение, то должны подавить в себе нежелание делиться идеями. Интеллектуальный секс должен стать для вас таким же желанным, как секс биологический.

Таблица 17. Формуляр идей

Сотрудник	Уровень инцеста	Идеи
Боб Петерс, Детройт	низкий	Рейс из Среднего Запада в Штутгарт
Адель Вуд	высокий	Постройка накопителей
Ганспетер Шайс	низкий	Сезонные возможности

Безопасный интеллектуальный секс

«Научное открытие никогда не совершается одним человеком».

ЛУИ ПАСТЕР

Делиться новорожденными идеями трудно, но существует несколько относительно безопасных способов. Испробуйте один из предлагаемых путей усиления вашей идеи с помощью других людей.

Обед

У большинства людей принято обедать. Во время обеда у них обычно возникает желание поговорить. Такие люди раскованны, экспансивны. Обед — это не официальный прием и не презентация. Разговор может оказаться забавным. Дикость ваших идей вам простят. Договоритесь пообедать с кем-нибудь новым, не имеющим отношения к вашему кругу и работе. Объясните решение, которое вы обдумываете. Не будьте слишком серьезны. Открыто исследуйте новую территорию. Объяснение поможет упорядочить ваши мысли и даст гостю возможность поесть. Закончив описания, переходите к еде сами. Дайте человеку возможность высказаться и внимательно слушайте, что он скажет. Если ваша задача — улучшить паритет цен в вашем универмаге с ценами магазинов, торгующих со скидкой, то обед — лучшее время для обсуждения вашей идеи уменьшения торговых площадей на 70 процентов и организации продажи товаров через Интернет. Обед — прекрасное место для сумасшедших идей.

Старые друзья

Старые друзья — неисчерпаемые источники идей. Представьте, что они могли бы оказаться на вашем месте. Воз-

можно, у вас было много общего, пока жизненный выбор и опыт не изменили ваших взглядов. Позовите старого друга и обсудите с ним ваше решение. Обратите внимание, как сильно опыт влияет на его мнение о вашем решении. Включите в проект решения несколько его идей. Ваш друг, живущий на ранчо в Монтане, может стать лучшим оценщиком вашей идеи с открытием торговли через Интернет, потому что он почти никогда не заглядывает в магазины.

Эксперты в других областях

Эксперты — мастера решать проблемы. Но специалистам в вашей области может не понравиться ваша идея, потому что она противоречит их опыту. Вместо этого обсудите решение с экспертом в какой-нибудь далекой от вас сфере. Этому эксперту не нужно ничего знать о вашей задаче, но он может знать очень много в собственной области. Будучи экспертом, он поймет многие сложные детали. У него есть опыт решения трудных, многоплановых задач. При этом он не будет испорчен предубеждениями экспертов в вашей области. Кроме того, его не будет заботить, если ваша идея вызовет большой переполох. Поделитесь вашей идеей со специалистом в другой сфере. Если вам нужна подпитка вашей идеи с Интернетом, поговорите с искусной пианисткой.

Беспорядочный секс (разумеется, интеллектуальный)

*«Величайшим уроком в жизни
можно считать понимание того,
что даже дураки иногда бывают правы».*

УИНСТОН ЧЕРЧИЛЬ

Выращивание здоровых идей требует выхода далеко за пределы обычного круга наперсниц. Но преодолеть интел-

лектуальную стыдливость и перейти к действительно случайному, беспорядочному обмену идеями очень трудно. Оставаясь в своем кругу, вы, скорее всего, начнете делиться идеями со случайными людьми просто потому, что вы их выбираете. У нас развита врожденная неприязнь к инцесту, но мы вполне естественно обмениваемся идеями с людьми, которые хорошо к нам относятся. Выраживание великих решений требует бóльшей неразборчивости.

Чем больше интеллектуального секса, тем лучше. Чем шире круг людей, с которыми вы делитесь идеями, тем скорее к вам придет озарение. Если вам нужно будет разработать новую категорию горячих напитков, беспорядочный интеллектуальный секс может помочь рождению идей, до которых вы никогда бы не додумались. Вот несколько способов поделиться вашей проблемой с большим количеством разных людей.

Случайный интеллектуальный секс

В следующий раз, когда вы заговорите с незнакомкой в самолете, в очереди или в приемной у врача, спросите ее, как бы она изменила вашу идею, чтобы получить лучший результат. У незнакомок обычно правильные интеллектуальные хромосомы. У них совсем другой опыт, чем у вас, и они не пытались решить вашу задачу теми же самыми привычными методами. Спросите незнакомку. Незнакомки идеальны для задачи с новыми горячими напитками. Они ничего не знают о запретах, тенденциях и неудачах, связанных с темой напитков в вашей компании. Позвольте им расширить ваш список идей.

Групповое решение

Забудьте об исследованиях. Организуйте вечеринку. На вечеринках весело — одно это может стать достаточно убедительной причиной для ее проведения. Кроме того, у

вечеринка есть несколько преимуществ в вопросе выращивания решений. Во-первых, вечеринки сближают людей, склоняют к разговорам, фокусируя мозговую энергию группы. Во-вторых, вечеринки растормаживают рефлексы и побуждают к безудержному мышлению, что редко случается на официальных совещаниях.

Накануне вечеринки опишите гостям, какого рода решение вы ждете. Это даст им время поразмышлять над проблемой. Если вы использовали вечеринку для получения идей о горячих напитках, попросите каждого принести с собой любимый напиток. Подготовьте приз за самый интересный рецепт.

Когда гости поймут, в чем дело, скажите им, что не выставите на стол основную часть еды и напитков, пока они не придумают грандиозное решение. Дайте каждому стимул работать в группе и для начала предложите собственную идею. Обеспечьте веселье. У счастливых, возбужденных людей пробуждается творческое вдохновение. По мере появления сумасшедших идей отдавайте им должное, чтобы воодушевить участников вечеринки на совершенно разнузданные мысли. Когда накопится основательный запас хороших идей, отпразднуйте это событие по полной программе!

Используйте значок

Просите помощи в выращивании решения у каждого встречного. Напишите ваш вопрос на большом почтовом ярышке и носите его на груди, как это делают участники научных конгрессов. Вопрос должен быть коротким, а буквы большими, чтобы их можно было разобрать издали. Вас ожидает море насмешек, масса советов и несколько колоссальных идей. Преодолейте стеснение и сделайте это. Заставьте мыслительные способности и связи всех этих людей работать на вас.

Изготовьте круглый нагрудный значок с вопросом: «Как нам снизить стоимость сырья на 15%?». Каждый, кто вас увидит, вспомнит о проблеме и приложит чуточку больше усилий для ее решения.

Доска объявлений

Если вы не в силах побороть стеснительность, собирайте советы с помощью доски объявлений. Поместите ваш вопрос на видном месте, но не ставьте подпись. Оставьте рядом чистые листы и маркер, чтобы было понятно, что ответить может любой желающий. Первый ответ напишите сами, тогда процесс пойдет быстрее.

Если вы заняты поиском нового демографического сегмента рынка для вашей продукции, напишите на доске: «Кто еще мог бы стать нашим покупателем из числа тех, с кем мы пока не работаем?». Вы убедитесь, что в условиях соблюдения анонимности ваши коллеги проявят больше раскованности в своих советах.

Моногамный секс

*«Сколько бы кошки ни дрались с котами,
число котят не уменьшается».*

АВРААМ ЛИНКОЛЬН

Эффективную, долговременную поддержку в решении проблем может обеспечить постоянный партнер. У каждого есть свои слабости и такие области деятельности, в которых он разбирается не слишком хорошо. Удачно подобранный партнер может компенсировать эти недостатки. Из хорошей пары наверняка получится настоящий чемпион по решению проблем.

В течение всей жизни Эйнштейну помогало много партнеров, особенно жены, секретари и ассистенты, которые

переписывали и редактировали его бумаги, решали уравнения, следили за тем, чтобы он всегда был сыт и одет. Идеальным партнером для него мог бы стать человек, который сумел бы освободить Эйнштейна от всех посторонних забот, включая решение математических задач, и обеспечил бы ему возможность полностью сконцентрироваться на поиске глобальных решений. Большинству этих требований соответствовала его первая жена. Она умудрялась совмещать заботу о его повседневных нуждах с решением сложнейших математических уравнений.

Многие из легендарных имен в истории решения проблем составлены из фамилий двух человек. Возьмем, к примеру, «роллс-ройс». Роллс был дерзким предпринимателем, постоянно готовым очертя голову кинуться в новый бизнес. Ройс был практиком, который обеспечивал воплощение перспективных идей Роллса в жизнь. Вместе они составляли превосходную пару.

Однако много было и таких, кому очень не хватало хорошего партнера. Рудольф Дизель был гением в механике. Его изобретения, включая повсеместно распространенный в наши дни дизельный двигатель, принесли ему громадное состояние. Но из-за своей финансовой беспомощности он потерял все. Грамотный в финансовом отношении партнер мог бы сослужить ему неоценимую службу.

Если вы считаете, что хороший партнер принесет пользу вашему решению, ищите подходящую пару. Проанализируйте свои знания, умения, черты характера и составьте список. Определите, каких качеств вам не хватает для достижения успеха. Затем подберите партнера, у которого есть то, чего нет у вас. Сильные стороны вашего партнера должны компенсировать ваши слабости.

Обязательное условие партнерства – терпимость друг к другу. Толерантность намного важнее для успеха вашего дела, чем ум партнера. Эйнштейн бросил свою умную первую жену ради женщины, которая покорно терпела его

невнимание. Вопрос партнерства никогда не бывает простым и легким. Вы можете всю жизнь искать и не найти хорошего партнера. Но попытаться все же стоит. Удачно подобранные пары могут оказаться исключительно продуктивными.

ОШИБКИ — ВЕХИ РЕШЕНИЙ

«Если человек никогда не совершал ошибок, значит, он никогда не пробовал ничего нового».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Для выращивания идей ошибки просто необходимы. Никому не хочется совершать их преднамеренно, но без них больших побед не бывает. Ошибки свидетельствуют о том, что вы расширяете границы вашего решения. Мы прекрасно справляемся с заданиями, которые выполняли раньше. Занимаясь чем-нибудь новым, мы делаем ошибки. Для успеха эйнштейновского стиля мышления необходимы эксперименты. Если вы преуспеваете во всем, что пытаетесь сделать, значит, ваше мышление крайне консервативно.

Полу Каффи, бедному афроамериканцу, жившему во времена колониальной Америки, пришлось совершить немало ошибок, чтобы стать владельцем огромного торгового флота. Первый его корабль захватили пираты. Второй он потерял, когда не смог продать груз. Но Каффи учился на своих ошибках. Его третий корабль стал первым в ряду многочисленных последующих успехов. Но прошло много лет, и было совершено еще много ошибок, прежде чем Пол Каффи стал владельцем собственного флота.

Проведите как можно больше экспериментов, чтобы заставить ваше решение работать. Многие из ваших идей окажутся «концепциями Криса». Но одна из неудач ста-

нет матерью успеха. Записывайте каждую попытку и то, чему она вас научит, чтобы убедиться, что вы совершаете достаточно ошибок для достижения успеха.

Таблица 18. Журнал эксперимента

Эксперимент	Дата	Чему удалось научиться
Боб Петерс, Детройт.	Низкий	Рейс из Среднего Запада в Штутгарт.
Организовали раздачу выигрышных талонов на товар с целью рекламы.	1 апреля	Реклама прошла на «ура», но столпотворение было ужасным. Распространять талоны на улице и смотреть, чтобы хватило товаров!
Массовая раздача талонов на оживленных перекрестках.	15 апреля	Магазин больше занят погашением талонов, чем торговлей. Урезать погашение!
Распространяли небольшое количество талонов ежедневно в течение двух недель.	29 апреля	Товарооборот растет как на дрожжах!

Эксперименты – хороший способ отсеивать все бесполезное и извлекать из идей ценные решения. Первооткрывателям радия Марии и Пьеру Кюри пришлось просеять тонны руды, чтобы выделить крупинки радия, которые, по их убеждению, должны были в ней находиться. Помимо того что радий принес Кюри Нобелевскую премию, он стал ключевым элементом для множества других научных достижений, включая некоторые эксперименты Эйнштейна, проведение которых зависело от надежного источника радиации.

Умом мы понимаем, что совершать ошибки полезно. Избегать ошибок – значит избегать прогресса. Но в силу того что ошибки приносят боль, разочарования и обходятся слишком дорого, мы по-прежнему стараемся их не допускать. Для того чтобы вырастить из новорожденной идеи

зрелое решение, нужно совершить много ошибок. Преодолейте естественное отвращение к ошибкам. Вы сможете совершать их больше, если научитесь уменьшать боль или не обращать внимания на физические и душевные страдания, которые они причиняют.

Мысленные эксперименты

*«Опыт — это имя,
которым все мы называем свои ошибки».*

Оскар Уайльд

Эйнштейн любил мысленные эксперименты. Как-то раз в студенческие годы он чуть не покалечился во время испытания одного механического устройства, и поэтому впоследствии предпочитал проводить опыты в безопасной обстановке своего ума. Для исследования идей Эйнштейн создавал мысленную ситуацию. Такие эксперименты часто были весьма увлекательными, вроде путешествия верхом на луче света или разделения вручную субатомных частиц. Обе эти задачи нереальны, но обдумывание возможности их решения дало Эйнштейну очень много.

Мысленные эксперименты позволяют проверить идею, не опасаясь материального или морального ущерба. Идея заключена у вас в голове. Вы не упадете, не потеряете средства, отложенные на учебу детей, и не будете выглядеть дураком, но при этом узнаете о своем решении не меньше чем при его проверке на практике.

Мысленные эксперименты поощряют смелость. Чем экстремальнее созданная вами ситуация, тем поучительнее эксперимент. Хороший мысленный эксперимент позволяет с равным успехом применить решение и ко всему миру, и к одному человеку. Он позволяет предположить наличие у вас неограниченных ресурсов или их полное отсутствие. Если вам нужно на 10 процентов снизить расходы

на сборку продукции, целью мысленного эксперимента вполне может стать уменьшение расходов на 100 процентов. Что нужно сделать, чтобы полностью исключить эту статью расходов? Можно закупать агрегаты уже в сборе или попробовать отказаться от них вообще. Ваши решения необязательно должны быть до конца реалистичными, но по мере проработки экстремального варианта задачи вы узнаете и поймете очень много.

Проведите мысленный эксперимент по проверке вашей идеи. Мысленно создайте экстремальную ситуацию с участием новых концепций, которые вы собираетесь использовать. Определите, какие ключевые задачи нужно решить, чтобы ваше решение оказалось эффективным в данной ситуации. «Понаблюдайте» за последствиями ваших действий. Решайте возникающие проблемы всеми мыслимыми и немыслимыми способами. Совершайте ошибки в этой безопасной обстановке и используйте уверенность, полученную в ходе испытаний идеи в экстремальных условиях, для проверки ее в реальной жизни.

Это, ошибки и прогресс

«Опыт — единственный источник знания».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Язык не поворачивается назвать д-ра Альберта Эйнштейна, одного из самых блестящих умов в истории науки, нахалом и наглецом. Однако это чистая правда. Он пропускал лекции, высмеивал преподавателей и нарушал все университетские правила подряд. Своими дерзкими выходками он неимоверно осложнил себе жизнь и карьеру. Но Эйнштейн совершал эти ошибки сознательно. Он был уверен, что намного умнее остальных. Он шел на прямое столкновение с авторитетами, даже когда заведомо был обречен на поражение, чем приводил в ярость всех — от

преподавателей до нацистов. Эйнштейн пострадал за свое поведение, но он знал, что правда на его стороне.

Не думаю, что можно назвать благоразумным поступком оскорбление профессора, от чьей рекомендации зависит возможность получить любимую работу (да, Эйнштейн сделал это), или доведение ситуации до высылки из страны (герр доктор сделал это тоже). Но с точки зрения настроения все правильно. Чтобы вырастить решение и выдержать последствия ошибок, являющихся его естественными спутниками, необходимо иметь большое самомнение.

Совершать ошибки неприятно. Можно сделать себе больно. Можно потерять деньги. Вы должны чувствовать себя достаточно умным, достаточно сильным и достаточно уверенным в конечном успехе, и только тогда ошибки, совершенные по ходу дела, не будут вас беспокоить. Этому нужно учиться. Вот упражнение, которое подготовит вас к совершению этих жизненно необходимых ошибок.

Героические решения

*«Успех не окончателен
и поражение не смертельно».*

Уинстон Черчилль

Супергерои могут все. Конечно, это нелегко. Спасая мир, висящий на волоске от катастрофы, они могут получить рану, но в конце концов их ждет неминуемый успех.

Чтобы развить в себе уверенность не меньше, чем у Эйнштейна, вообразите себя героем вашего любимого комикса. Ваша сила огромна. Для вас нет ничего невозможного. Конечно, члены семьи и друзья считают вас заурядным тихоней, но если бы они знали, то стали бы целовать пыль у ваших ног. Но вы на них не в обиде. Вот такой вы парень (или девушка) — самый сильный, умный и скромный человек на планете.

Мысленно представьте, как ваш любимый герой будет решать вашу проблему. Использовать сверхъестественные способности не возбраняется — все эти жалкие помехи можно просто сдуть с дороги. Будьте мелодраматичны. Купайтесь в славе ваших достижений. Что из того, что вы совершили ошибку? Все равно в конце вас ожидает триумф.

Разве пристало супергерою вроде вас беспокоиться из-за каких-то там ошибок? Из-за нескольких разбитых окон? Из-за пары стертых с лица земли городов? Нет и еще раз нет! Задача ДОЛЖНА быть решена. И ничего страшного, если вы совершили пару ошибок. Такова прерогатива супергероя. Перенесите это отношение на выращивание реального решения.

Ежедневный риск

*«Хороший план, выполненный кое-как сегодня,
лучше отличного плана, выполненного завтра».*

Джордж Паттон

В ходе одного из мысленных экспериментов, которые Эйнштейн обсуждал со своими коллегами, кошку запирали в ящик. Внутри ящика располагалось устройство, которое после распада радиоактивной частицы должно было убить животное. Время распада нельзя было установить заранее, поэтому единственным способом узнать, жива ли кошка, было посмотреть. Помимо демонстрации ненависти некоторых физиков к кошкам, идея состояла в том, чтобы проиллюстрировать невозможность предсказания некоторых событий до того, как они произойдут.

С идеями все точно так же. Трудно сказать, работает ли идея, пока вы ее не проверите одним, а потом другим способом, а потом еще раз. Чтобы выращивать решения, необходимо испробовать разные вещи. На протяжении следующих четырех недель пробуйте каждый день рас-

сматривать ваше решение под новым углом. Каждый день проводите мысленный эксперимент или реальное испытание какого-нибудь нового способа воплощения вашего решения. Вы наделаете массу ошибок, но тем значительнее будет ваш прогресс.

Таблица 19. Список ежедневных рисков

Воскресенье	Сняла демонстрационный видеоролик, используя кубики и пластилин.
Понедельник	Заплатила парковщикам в шести шикарных ресторанах, чтобы они оставили мой сценарий в самых дорогих машинах.
Вторник	Представилась новой секретаршей дантиста, чтобы узнать дату следующего визита Макса. Буду ждать.
Среда	Переписала сценарий, превратив его в фильм для женщин.
Четверг	Наняла блондинку в качестве «ходячей» рекламы моего сценария и поставила ее возле киностудии.
Пятница	Отправила театральную версию сценария летней актерской труппе.
Суббота	Выклянчила у бывшей учительницы Макса, его старого футбольного тренера и троих его детей обещание, что они посоветуют ему прочитать мой сценарий.

Даже если вы не работаете над решением, такая практика помогает развить привычку пытаться предпринять что-то новое. Поставьте себя в ситуацию, когда неудача более чем вероятна. Перед вами откроется широчайший простор для попыток проявить себя по-новаторски: рискованный маршрут поездки на работу, смена любимой радиостанции или посещение нового ресторана — это самые незначительные из рисков. Если в последнее время вам не приходилось проявить свои художественные таланты, попробуйте нарисовать или вылепить портрет друга или затяните во все горло известный шлягер. Подобные действия на публике — особенно хорошее упражнение на развитие привычки к риску. Отмечайте в журнале каждый день,

когда вы решитесь на что-нибудь новенькое. Посмотрим, насколько рискованым человеком вы можете быть.

РЕШЕНИЯ ИЗ ИДЕЙ

*«Один человек, у которого есть вера,
равен девяноста девяти,
у которых есть только интерес».*

Джон Стюарт Милл

Однажды Эйнштейну и его секретарше понадобились скрепки для бумаг. Они перерыли весь кабинет, но нашли только одну, да и ту погнутую. Эйнштейн попробовал ее выпрямить, но для этого был необходим инструмент. Вместе с секретаршей они снова обыскали кабинет. На этот раз они нашли целую коробку скрепок. Эйнштейн взял одну скрепку из коробки и согнул ее так, чтобы можно было починить первую. Секретарша спросила, зачем ему нужно выпрямлять погнутую скрепку, когда теперь в их распоряжении целая коробка. Эйнштейн ответил: «Если я поставил перед собой цель, отвлечь меня очень трудно». Именно такая целенаправленность необходима для разработки великих идей. Для превращения хорошей идеи в ответ требуются время и усилия. Вам, возможно, придется снова и снова нарушать правила, чтобы решать проблемы, возникающие в ходе работы над первоначальной задачей. В конце концов вам, может быть, даже придется признать, что вы оказались в тупике, и начать все сначала.

Возвращение к самому началу часто оказывается важнейшим этапом процесса решения задачи. Его значение невозможно переоценить, потому что только так мы можем рассмотреть проблему под новым углом, принимая во внимание все то, чему нас научила предыдущая попытка приблизиться к решению. Даже сам факт возвраще-

ГЛАВА 9

НЕ СТАНОВИТЕСЬ
МУЧЕНИКОМ

ния к началу является свидетельством того, что вы подошли к решению еще на шаг ближе.

Неудачное решение всегда может оказаться «концепцией Криса», которая может быть успешно применена в области, лежащей вне вашей первоначальной задачи. Джон Уэсли Хьятт изобрел роликовый подшипник, прекрасно подходивший, на его взгляд, к колесам железнодорожных вагонов. Может быть, так оно и было, но железные дороги его изобретением не заинтересовались. Промасленные тряпки выполняли эту функцию ничуть не хуже подшипников. Так как единственная высокоразвитая отрасль колесной индустрии отказывалась покупать подшипники, Хьятт сдался и продал свой бизнес за бесценок молодому человеку Альфреду Слоуну. Слоун предложил роликовые подшипники развивающейся автомобильной промышленности, остро нуждавшейся в жестких подшипниках, чтобы справиться с глубокими колеями грунтовых дорог. Он сколотил состояние на поставках Генри Форду, что не мешало ему нарушить еще несколько правил и в конечном итоге занять лидирующее положение в автомобильной промышленности на посту главы такого автогиганта, как «General Motors».

«Великие личности всегда сталкивались
с яростным сопротивлением
посредственных умов».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

ПРАВИЛА МАРТИРОФОБИИ

Талант Эйнштейна как нарушителя правил ценился далеко не всеми. Пока Эйнштейн не стал международной суперзвездой в науке, ему приходилось постоянно вступать в схватки с академическими и научными авторитетами. А когда он обеспечил себе защиту от нападков посредственных умов, его стали преследовать за прогрессивные политические взгляды. Изгнанный из нацистской Германии, он нашел убежище в Соединенных Штатах, где продолжал воевать с политическим истеблишментом по вопросам интеллектуальной свободы и ядерной войны. Эйнштейн ясно осознавал сумасшествие «холодной войны» и любых силовых решений политических вопросов. Он оказался в числе тех немногих, кому хватило мужества заклеить позором развернутую сенатором Маккарти «охоту на ведьм» и призвать других интеллектуалов к отказу от появления на заседаниях пресловутой комиссии по расследованиям. К счастью, Эйнштейн почти не пострадал за свое вольно-

думство. Многим другим повезло меньше. Участь мученика — профессиональная перспектива великих мыслителей. Если у вас родилась великая идея, вам нужно сразу же разработать стратегию, как избежать наказания за нее.

Страх быть наказанным за идею является почти незаметным, но реальным препятствием на пути к эйнштейновскому стилю мышления. Из страха перед последствиями вы можете уклониться от нарушения ключевых правил или даже побояться честно сформулировать проблему. И этот страх никак нельзя назвать беспричинным.

Мыслить по-новому всегда рискованно. Коперник был достаточно одарен, чтобы понять, что Земля вращается вокруг Солнца. При этом у него хватило ума избежать наказания за свой великий вклад в науку. Он распространил свой трактат анонимно. Ученые всей Европы извлекли огромную пользу из его идей, и Копернику позволили жить. Сценарий мученичества повторяется с пугающей регулярностью на протяжении всей истории человечества. Революционная идея объявляется ересью, изменой или шарлатанством. Человек, ее породивший, обрекается на всевозможные несправедливости: смерть, тюрьму, отставку, гонения или забвение. Затем идея признается правильной. Некоторые авторы удостоиваются посмертного признания, хотя чаще все лавры достаются тем, кто больше всех старался убить эту идею.

Эйнштейновский стиль мышления предполагает поиск решения путем осквернения святости общепринятых взглядов. Самое меньшее, что ждет уличенных в этом пороке, это постановка под вопрос их умственной полноценности. Если вы не будете осторожны, вас растопчут, смешают с грязью, подвергнут остракизму, сошлют, сожгут на костре, закуют в цепи или расстреляют, в зависимости от того, чьи правила вы нарушили.

Но стоит ли рисковать собой ради идеи? Великие решения должны приносить пользу всем, и вам в первую оче-

редь. Люди слишком часто забывают о таком важном аспекте великого мышления, как необходимость избежать участи мученика. Ваша идея окажется гораздо более успешной, если вы сумеете минимизировать ее негативные последствия для себя лично. К тому же уверенность в том, что вам не будет больно, выступит в качестве дополнительного стимула творчества. Эта глава научит вас, как избежать мученической участи при использовании эйнштейновского стиля мышления.

РАЗБЕРИТЕСЬ В ПРИЧИНАХ СОПРОТИВЛЕНИЯ

*«Бесконечны только две вещи:
Вселенная и человеческая глупость.
Правда, насчет Вселенной я не вполне уверен».*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Хорошие идеи ждет сопротивление. Против ярких, пронзительных и правильных мыслей будут бороться разумные, интеллигентные люди. Мы уже говорили, что великие идеи появляются на свет недоношенными и слабыми. Но даже после того как ваша мысль оформится в зрелую концепцию, вы можете оказаться под убийственным огнем, потому что даже самые худшие ситуации играют кому-то на руку. Эти люди кровно заинтересованы в том, чтобы все оставалось так, как есть. Они будут сражаться за сохранение существующего положения дел и, возможно, станут делать это с позиции силы. Даже когда радикально новые идеи по всем признакам должны пойти на благо существующей власти, они будут казаться угрожающими. Власть имущие являются мастерами мышления старого типа. Если на арену выходит новая идея, они сразу оказываются не такими уж знающими, не такими уж влиятельными и не такими уж незаменимыми в этом мире.

Кроме того, новые идеи могут быть плохими. Некоторых перемен допускать нельзя ни в коем случае. Но прогресс — это сражение на вершине горы. Медленный упадок командной экономики или коммунизма предоставляет несколько хороших примеров сопротивления прогрессивным идеям со стороны окопавшихся за «железным занавесом» властных структур.

Настойчивые плохие идеи

«Для того чтобы быть образцовым членом овечьего стада, нужно, помимо прочего, самому быть овцой».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Идея коммунизма потерпела явный экономический крах, что особенно хорошо заметно на примере развития Германии, Кореи и Китая. Тогда почему же страны с командной экономикой продолжают существовать? Ответ прост — в распоряжении тех, кому коммунизм был выгоден, были пушки. Они противостояли благотворным переменам, чтобы защитить собственные привилегии.

Но меняться было трудно не только коммунистам. Тенденция к сопротивлению переменам универсальна. Реакция Запада на крах коммунизма — классический пример триумфа собственных интересов над реальностью. В течение многих лет накапливалась информация о том, что экономика коммунистических стран катится под откос с нарастающей скоростью. Реальная возможность драматических перемен в политике была очевидна любому начинающему аналитику, имеющему хотя бы самое общее представление об истории. Многим это было совершенно ясно. Но разведывательные организации игнорировали данную возможность. Информация «подбиралась» таким образом, чтобы коммунисты выглядели такими же страшными, как

всегда. «Красная» угроза была им нужна для оправдания собственного существования.

Когда «красная» угроза начала разваливаться и на чашу весов была брошена судьба Восточной Европы, правительства западных стран все еще не могли перестроиться. Они продолжали тратить миллиарды долларов на то, чтобы как можно лучше подготовиться к войне, которая могла уничтожить всю планету. На то, чтобы превратить бывших врагов в друзей, выделялись лишь символические суммы. Влиятельных жертвователей на дело помощи становлению новых демократий не нашлось, зато подрядчиков дорогостоящих оборонительных проектов оказалось хоть отбавляй.

ХОТЬ УБЕД, НО Я ПРАВ

«Весь вопрос в том, что заставляет человека относиться к своей работе с такой дьявольской серьезностью».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Если прогрессивные тенденции были столь очевидны, почему же люди в министерствах обороны западных стран не сказали: «Это же глупо! Давайте начнем действовать совершенно иначе»? Может быть, кто-то и сказал. Вряд ли мы когда-нибудь узнаем, сколько прозвучало подобных крамольных высказываний. Организации умеют затыкать рты инакомыслящим. Носители неудобных идей обычно исчезают, отправляясь кто в тюрьму, кто в отставку, кто на другую работу. Можете представить, что будет с человеком, который вдруг скажет: «Мой анализ показывает, что мы больше не нужны». Правда не защитит его от мести бюрократии.

Билл Митчелл был одним из первых в Америке сторонников создания военно-воздушных сил. После первой ми-

ровой войны он носился со всевозможными «бредовыми» идеями о решающей роли авиации на море и ее способности сравнивать с землей целые города. Он даже продемонстрировал одну из своих идей, потопив списанный военный корабль. Митчелл был прав, но правда разрушила его карьеру. Неустанная пропаганда будущего авиации привела его на скамью подсудимых военного трибунала. Обвинение в глупости оппонентам Митчелла так и не было предъявлено.

ИЗБЕГАЙТЕ СУДЬБЫ ЕРЕТИКА

*«Если A – это успех в жизни, тогда $A = x + y + z$.
 X – это работа, y – развлечение,
 а z – умение держать язык за зубами».*

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Те, у кого хватает ума создавать решения, понимают политический риск, связанный с раскачиванием лодки. Всем известно, что происходит с гонцом, доставившим плохую новость. Очень многие новаторы прибегают к самоцензуре. Стараясь уберечь себя, они скрывают новые идеи. Так быть не должно. Нам нужны их решения. Страх наказания за идею может стать основным препятствием на пути преобразования ее в великое решение. Вот четыре стратегии, которые позволят приверженцам эйнштейновского стиля мышления избежать мученического венца.

Отдайте идею и лавры кому-нибудь другому

Эту мудрую и бескорыстную стратегию предложил не кто иной, как сам Бенджамин Франклин. Вместо того чтобы активно проталкивать собственную идею, притворитесь, что она исходит от кого-то другого. Затем поддержите ее, как свою собственную. Вопрос о лаврах приобрета-

ет особое значение; если авторство передается влиятельному лицу.

Эффективность этой стратегии объясняется двумя причинами. Во-первых, она избавляет вас от подозрений и зависти, потому что идеи, которые вы поддерживаете, считают не вашими. Во-вторых, вы можете рассчитывать на поддержку людей, которые называют эти идеи своими. Если вы заставите их так думать, они будут сражаться, как львы.

Передача авторства успокоит самолюбие других настолько, что они станут на вашу сторону. Человеческое «я» всегда стоит выше разума. Некоторые люди готовы почти на все, лишь бы не оказаться на вторых ролях. Самолюбие поднимает цены на аукционах и добавляет миллиарды к стоимости корпоративных сделок. А если речь заходит о самолюбии национального лидера, то тут уже вопрос о деньгах вообще не ставится. Миллионы людей кровью заплатили только за то, чтобы великие мира сего не выглядели хуже других.

Передать ваше открытие другому совсем не трудно. Просто найдите повод для разговора с начальницей. Осторожно подведите ее к теме привлечения молодежного сегмента рынка ваших товаров. Предложите вашу идею новой молодежной марки, но так, будто вы не успели ее серьезно обдумать. Когда она выскажет свое мнение, проявите неподдельный интерес. Скажите ей, что она предоставила ключ к решению головоломки. Затем распространите «ее» идею среди работников компании. Станьте активным сторонником этой идеи.

Используйте страх

Другая стратегия отведения от себя кары за хорошую идею состоит в передаче прав на нее вашему сопернику. Если перед вами стоит задача расширения ассортимента услуг вашего банка, представьте ваше решение в виде спле-

теи о намерениях конкурентов. Скажите, что слышали о планах соперничающего банка организовать круглосуточное обслуживание. Затем выразите сомнение в практической идеи, но отметьте, каким губительным для вас может стать этот факт, если идея позволит привлечь занятых клиентов с высокими доходами, а вы окажетесь не подготовлены к принятию ответных мер. Люди намного больше боятся уступить в соревновании, чем упустить ту или иную возможность. Ваши коллеги обсудят все возможные действия, которые, по их мнению, может предпринять конкурент. Создайте угрозу конкуренции, чтобы «пришпорить» обсуждение вашей идеи.

Создайте выгоду для власть имущих

*«Тот, кто умирает мучеником, доказывает,
что он не был жуликом, но никак не то,
что он не был дураком».*

ЧАРЛЬЗ КОЛТОН,
СПОРТСМЕН И ПИСАТЕЛЬ

Ваша идея намного быстрее получит признание, если власть предержавшие поймут выгоду, которую она сулит им лично. Эти люди способны беззаветно отстаивать революционные преобразования даже в ущерб существующему строю. Но не рассчитывайте найти такого человека среди ваших инквизиторов.

За каждой большой переменной стоит солидное выходное пособие. В Восточной Европе твердолобые аппаратчики, в конце концов, отказались от коммунизма, но только чтобы разбогатеть. Они продали государственные активы самим себе и удержали свое привилегированное положение, несмотря на смену системы. Коммунизм никогда не рухнул бы так быстро, если бы аппаратчикам светила перспектива быть выброшенными на улицу.

Продумайте, какие выгоды ваша идея обещает власть имущим, и сделайте их ключевым пунктом решения. Чиновники всегда падки на сладкое.

Пусть новость принесет человек со стороны

Взрыв космического челнока «Челленджер» казался неразрешимой загадкой. Срочно созванная армия авторитетнейших экспертов ломала головы, пытаясь определить, что пошло не так и почему. Эйнштейна, будь он жив, наверняка тоже привлекли бы к расследованию причин катастрофы, но нашли другого гения, Ричарда Фейнмана. Фейнман исследовал обломки и просмотрел видеозаписи. Он прочитал горы отчетов и выслушал показания сотен свидетелей, но причину взрыва определить так и не смог.

Само собой, что в NASA почти с самого начала знали о действительной причине взрыва. Единственная проблема в раскрытии загадки «Челленджера» состояла в том, как сообщить эту новость. Никому не хотелось усугублять трагедию катастрофы трагедией собственной загубленной карьеры. В конце концов один генерал ВВС, которому по секрету сообщили о причинах, пригласил Фейнмана к себе домой на уик-энд. Генерал как бы между прочим упомянул замерзшие уплотнительные кольца, и блестящий ум Фейнмана быстро нашел решение. Фейнман огласил свой приговор: разрушение замерзших уплотнительных колец. Необычно сильное перемерзание уплотнительных колец привело к утечке раскаленных газов из твердотопливных ускорителей «Челленджера», что и явилось непосредственной причиной взрыва. Загадка была разгадана.

Необходимостью передачи права оглашать плохие новости людям со стороны объясняется существование большей части консалтинговой индустрии. В отличие от людей своего круга, консультанты выглядят весьма авторитетно, когда могут указать на наличие серьезных проблем. Исследования, опросы и команды аналитиков — это тоже

относительно безопасные варианты оглашения плохих новостей. Глас народа — это глас Божий, а кому захочется спорить с Господом?

Менее привлекательным способом сообщения плохих новостей является анонимное разглашение. Оно достаточно эффективно в плане распространения идеи, но плохо сказывается на ее привлекательности. К тому же поддерживать анонимную идею гораздо труднее. Вместо того чтобы распространять идею анонимно, лучше припишите ее кому-нибудь другому.

Так или иначе, но сделайте все возможное для распространения вашей новаторской концепции. Дайте другим шанс «отполировать» ее и, если нужно, «продырявить». Хорошей идее для развития необходим интеллектуальный секс. Только смотрите, чтобы в ходе обсуждения вас не повесили.

Ваша стратегия

*«Я был готов принять венец мученика,
но предпочел с ним повременить».*

УИНСТОН ЧЕРЧИЛЬ

*«Первый долг революционера —
благополучно унести ноги».*

ЭББИ ХОФФМАН

Для того чтобы вырастить из идеи решение, вы должны знать, как избежать негативных последствий вашей новаторской инициативы. Определите стратегию, которая позволит вам активно разрабатывать идею, получить поддержку и при этом уйти от инквизиции. После того как стратегия будет готова, придерживайтесь ее неуклонно. Решение важнее славы.

Способ избежать участи мученика:
сделайте какое-нибудь высокопоставленное
лицо номинальным главой проекта.

ЗАЯВИТЕ СВОИ ПРАВА

«Мораль — это хорошо, но как насчет дивидендов?»

КАЙЗЕР ВИЛЬГЕЛЬМ

Стремление избежать мученического венца понятно. Однако просто уйти от наказания за инициативу — это слишком мало. Вы хотите получить выгоду от ваших решений. Вы жаждете славы и доли в призовом фонде. Некоторые умные люди настолько сильно мечтают о лаврах, что скорее согласятся принять муки, чем упустить славу. Итак, как вам сохранить свою идею, снискать славу и при этом избавить себя от опасности «сожжения на костре»?

Вам может понадобиться максимум себялюбия. Так как делиться хорошей идеей опасно, почему бы вам не заявить свои права на ее разработку? В действительности эта стратегия не настолько эгоистична, как может показаться. Ваше мученичество не изменит общественного мнения. Успешное осуществление идеи заставит всех обратить внимание. Силиконовая Долина переполнена преуспевающими беглецами из крупных компаний. Их наниматели не проявили интереса к революционным идеям стоимостью в миллиарды долларов.

Чтобы заставить идею работать, необходимы эйнштейновские мужество, настойчивость и сила духа. Но сделать это все равно можно. И вам это по силам. Кроме того, работа на идею, в которую вы верите, приносит огромное удовлетворение. Ничто не заставит вас работать усерднее, чем необходимость содействовать успеху вашего детища.

Забудьте о желании убедить мир — просто используйте идею для вашей собственной пользы.

Возможно, вы захотите переделать первоначальную формулировку задачи так, чтобы первоочередным соображением оказалась ваша выгода. Начните с определения «пряников» и «кнутов», которые относятся непосредственно к вам, даже если вы имеете дело с организационной проблемой.

Таблица 20. «Кнуты» и «пряники»

«Пряники»	
<p><i>Что хорошего выйдет из решения?</i></p>	<p>Мир Благополучие без чувства вины Удовлетворение от карьеры помощника обездоленным</p>
«Кнуты»	
<p><i>Что случится, если решение не будет найдено?</i></p>	<p>Война Эпидемии Экологическая катастрофа Неудовлетворительная, бесцельная карьера финансовой акулы</p>

Затем исправьте вашу формулировку задачи так, чтобы целью решения стал успех. Это может показаться слишком эгоистичным, но поможет вам решить проблему.

Формулировка задачи: создать успешную, приносящую удовлетворение карьеру, устранив барьеры на пути к благополучию!

ПРОЯВИТЕ ЩЕДРОСТЬ

«Человек будет сражаться за свои интересы с большим упорством, чем за свои права».

НАПОЛЕОН БОНАПАРТ

Вы сумеете добиться большей выгоды от вашего решения, если оно окажется полезным для многих людей. Вам понадобятся их новые идеи и озарения, поэтому вы должны выделить им долю вашего успеха. В 1982 году IBM представила на рынок персональный компьютер. При этом скорее случайно, чем преднамеренно, IBM позволила и другим компаниям отхватить приличный кусок пирога. Несколько лет спустя фирма «Apple» создала персональный компьютер, который по всем параметрам опережал детище IBM на несколько лет. Миллионы людей с энтузиазмом встретили появление на рынке компьютеров «Apple Macintosh». Приобрести их хотели все, кого я знаю, включая меня самого. Но «Apple» решила оставить себе почти всю прибыль от своего нового продукта. Она перекрыла другим компаниям все возможности получить выгоду от компьютеров «Macintosh». Все права на изготовление и модернизацию компьютеров остались у «Apple». В результате основные усилия инвесторов оказались направлены на совершенствование, развитие и расширение рынка IBM PC. Массовые капиталовложения обернулись триллионами долларов прибыли. Компьютеры «Macintosh» тоже принесли большие деньги, но компаниям, не входившим в корпорацию «Apple», досталось очень мало. Стимулов к выделению средств на развитие «Macintosh» было гораздо меньше. Постепенно громадное техническое преимущество растаяло. «Macintosh» потерял значительную часть рынка, который мог бы иметь, а «Apple» получила лишь часть денег, которые могла бы принести ей ее продукция. А все потому, что «Apple» не захотела делиться.

ЭЙНШТЕЙНОВСКИЙ
СТИЛЬ МЫШЛЕНИЯ
В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Делиться выгодой от идеи – это лучший способ привлечь к ее выращиванию самые блестящие умы и влиятельные силы. С точки зрения длительной перспективы самыми выгодными оказываются идеи, ставшие общим достоянием. Поэтому не скупитесь.

НЕ СТАНОВИТЕСЬ МУЧЕНИКОМ

*«Умереть за идею –
значит заплатить слишком
высокую цену за догадки».*

АНАТОЛЬ ФРАНС

Миру нужны решения, а не мученики. Когда вы используете эйнштейновский стиль мышления, не забывайте о своей безопасности.

«Любой здравомыслящий дурак способен заставить вещи казаться больше, сложнее и опаснее. Необходима искра гениальности и много мужества, чтобы двинуться в противоположном направлении».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Организации должны быть исключительно благоприятными по всем параметрам полигонами для развития новаторского, творческого мышления. Они располагают людьми с различным опытом и пристрастиями. В их распоряжении энергетический потенциал, достаточный для выращивания феноменальных решений даже из очень слабых концепций.

К сожалению, в реальном мире все по-другому. Большинство организаций связаны по рукам и ногам собственной бюрократической инертностью. Незначительные перемены для них болезненны, радикальные — невыносимы. Как мы уже говорили в предыдущей главе, люди с творческой или новаторской жилкой давно поняли, что ценные идеи могут представлять опасность и лучше всего заниматься ими на стороне. В этом нет ничего хорошего ни для организаций, ни для самих творцов. Организациям

необходимо прогрессивное мышление. Мастерам решения проблем необходима сила организаций. Нейтрализация организационных барьеров на пути нетрадиционного мышления — это цель, оправдывающая затраты любых средств и усилий.

Эта глава посвящена людям, имеющим власть над теми, кто способен представить нетривиальные решения серьезных проблем. Новаторский, эйнштейновский стиль мышления труден и беспорядочен, но если вы ему не научитесь, идеи и награды уплывут в неизвестном направлении.

РУКОВОДСТВО ЭЙНШТЕЙНОВСКИМ СТИЛЕМ МЫШЛЕНИЯ

*«Нет дела, когo устройство было бы труднее,
ведение опаснее, а успех сомнительнее,
нежели замена старых порядков новыми».*

Никколо Макиавелли

Для того чтобы полностью использовать интеллектуальные ресурсы организации, руководителям нужны две вещи. Они должны научиться ценить идеи работника так же, как его труд, и свыкнуться с мыслью о неизбежности ошибок и издержек, без которых не может быть новых превосходных решений.

Руководство творчеством

*«Когда умелый лидер заканчивает свою работу,
люди говорят, что все произошло естественно».*

Лао-Цзы

В эпоху промышленной революции функция менеджмента заключалась в организации и руководстве рабочей силой с целью создания прибыльной продукции. Это отно-

шение до сих пор преобладает во многих организациях — менеджеры думают, а подчиненные делают. Босс потому и был боссом, что все идеи исходили от него. Многие менеджеры до сих пор чувствуют угрозу своему положению, когда у кого-нибудь из их команды появляется стоящая идея.

Думать должен босс, а не подчиненный. А если подчиненный осмеливается прийти с плохой идеей, это приводит менеджеров в неопишемую ярость. Но в нашей постиндустриальной экономике творческие идеи работника стали самым главным продуктом его деятельности. Организации не могут себе позволить, чтобы умственный потенциал сотрудников пропал попусту. Для поддержания конкурентоспособности и достижения поставленных целей им нужны соображения, опыт и особенно идеи каждого человека в команде.

Руководство творческим коллективом — дело нелегкое. Создать атмосферу новаторства и решения проблем намного труднее, чем обеспечивать бесперебойную работу конвейера. Менеджеры, чьи люди не производят идей, растрачивают потенциал организации понапрасну. Однако многие менеджеры готовы скорее растерять ценные кадры, чем признать, что у подчиненного появилась идея, о которой они не подумали. Подобное отношение абсолютно недопустимо.

Менеджеров следует поощрять за способность воодушевить и поддержать стремление работников к решению проблем. Задача менеджера — организовать и направить в нужное русло интеллектуальную продукцию подчиненных. Регулярное появление и разработка новых идей говорят о том, что менеджер хорошо справляется со своими обязанностями. Такого человека нужно отправлять на повышение, а не менять на творчески одаренного подчиненного. У менеджеров следует требовать отчета о творческом вкладе их подчиненных. Какие идеи они выдвинули?

Как менеджер стимулировал решение проблемы? Если менеджеров не оценивать по идеям их команды, то большинство из них начнут просто хоронить эти идеи.

Смиритесь

«Нет никакого способа найти лучший дизайн, чем собрать как можно больше проектов и отсеять худшие».

ФРИМАН ДАЙСОН

Нарушение правил приводит к ошибкам и издержкам. Избежать этого невозможно. Выращивание решений из идей требует времени и денег, большинство из которых расходуется на то, чтобы узнать, какие идеи не будут работать и почему. Организации относятся к издержкам не слишком благожелательно. Им нужны решения без ошибок. Руководителям следует подавить в себе беспокойство о затратах на решение проблем. Этот вид капиталовложений окупается сторицей. Грандиозная новая идея может оплатить все счета организации за предыдущие десять лет или даже больше.

Вы должны рассматривать необходимые ошибки как неперемное условие успеха. Смиритесь с затратами. Ошибки — это всего лишь обычные накладные расходы, так же как и ваша зарплата.

Когда организации пробуют что-то новое, они часто совершают крупные ошибки. В них столько бюрократической инертности, что только крупные перемены получают высочайшее одобрение. Ошибки не должны стоить бешеных денег.

Для увеличения количества решений используйте мелкие перемены и ограниченные попытки. Незначительные ошибки можно совершать чаще. А ограничение масштаба неудач сделает их более удобоваримыми.

ПОощРЕНИЕ ЭЙНШТЕЙНОВСКОГО СТИЛЯ МЫШЛЕНИЯ

*«Не говорите людям, как нужно делать.
Скажите им, что нужно сделать,
и позвольте удивить вас результатами.»*

Джордж Паттон

После того как менеджмент свыкнется с мыслью о том, что подчиненные должны думать, и смирится с неизбежностью разумных издержек, организации должны сделать три вещи, которые поспособствуют развитию эйнштейновского стиля мышления среди рядовых работников. Во-первых, необходимо санкционировать оппозицию статус-кво, во-вторых, поощрить новый тип мышления, и, в-третьих, выдать индульгенцию еретикам. В подобных программах невозможно все предусмотреть. Они заставляют организацию иметь дело с противоречиями, абсурдом и неразберихой. Примерно так же обстояли дела у Эйнштейна, когда он совершал свои открытия. Но награда может оказаться неисчислимой.

Подвергните сомнению статус-кво

*«Посредственные умы обычно отмечают все,
что находится за пределами их разумения.»*

Франсуа де Ларошфуко

Организации должны стимулировать отношение, ставящее под сомнение статус-кво. Люди часто подвержены опасной тенденции к так называемому групповому мышлению, когда они игнорируют информацию, противоречащую текущему плану. Люди готовы пройти большие расстояния, лишь бы только услышать именно то, что хотят услышать. Информация, не укладывающаяся в привычные рамки, отвергается.

Групповое мышление таит в себе две опасности. Во-первых, преобладающая идея может быть не самой лучшей. Закрывая свой мозг для дополнительной информации, вы не исправите ошибку. Наилучшие идеи часто скрываются в тени общепринятых правил.

Во-вторых, даже самые лучшие идеи несовершенны. В них есть, по крайней мере, одна общая черта с воздушным змеем: для того чтобы взлететь, им нужно сопротивление. Оппозиция высвечивает слабые стороны и побуждает человека к действиям по их исправлению. Альберт Эйнштейн являл собой превосходный пример того, как сопротивление укрепляет новые идеи. Совершенно непрозвольно Эйнштейн внес большой вклад в квантовую механику, выступив против ее основных положений. Он поставил перед ее разработчиками несколько тщательно продуманных задач, которые, по его мнению, должны были обесценить идею неопределенности. Вместо этого ученые нашли ответы на его вопросы, что позволило укрепить и продвинуть всю теорию.

Здоровая оппозиция обеспечит честность дискуссии. По мере того как хорошие идеи будут подвергаться испытаниям, продуктивность вашего мозга будет возрастать, и вы найдете ответы на поставленные вопросы. Предлагаю вам несколько способов поощрения традиционного мышления оппозиции.

Четко сформулируйте и доведите до всех ключевые организационные проблемы

Четкая постановка вопроса — это всегда первый шаг к решению. В условиях организации это особенно важно. Слишком часто нам недостает согласия по вопросу определения ключевых проблем. Каждый полагает, что они ему известны, но на деле оказывается, что предположения у всех разные. Организации редко уделяют достаточно внимания информированию сотрудников о предпочти-

тельных направлениях поиска решений стоящих перед ними проблем.

Чтобы стимулировать эйнштейновский стиль мышления, ознакомьте с ключевыми проблемами всех членов организации. Придайте формулировкам общий характер, чтобы оставить достаточно места для творческих решений. Постарайтесь, чтобы ваша постановка вопросов была понятна каждому. Никто не знает, откуда появится хорошая идея. Если ваша задача — увеличить годовой доход на 15 процентов, то плакат «15 процентов прироста годового дохода» должен висеть во всех кабинетах. Каждый, кого попросят назвать главную задачу организации, должен отвечать: «15 процентов прироста годового дохода». Цели каждого подразделения и отдела должны быть увязаны с этой ключевой задачей. Группа обслуживания потребителей может определить свою задачу примерно так: «сократить время телефонных разговоров с клиентами до двух минут, чтобы поддержать борьбу за прирост годового дохода на 15 процентов».

Формулировки организационных проблем должны включать в себя свои «пряники» и «кнуты» — вознаграждение за успешное решение проблемы и лишение его в случае, если ничего не будет сделано. Риски и вознаграждения не воспринимаются работниками достаточно серьезно, если они не затрагивают каждого человека персонально.

Создайте альтернативный план

Разработайте альтернативный план для стимуляции нового типа мышления в вашей организации. Альтернативный план должен базироваться на наборе предположений, отличных от тех, которые используются в привычных моделях мышления. Если вы уверены, что цены упадут, предположите обратное. Если конкуренция обещает быть легкой, разработайте план работы в условиях жесткого соперничества. Рассмотрите варианты, подходящие для этих альтернативных предпосылок. Если вы уже успели свести свой вы-

бор к единственному варианту, проведите мозговой штурм возможностей расширения числа альтернатив. Используйте всю информацию, собранную в ходе работы над текущей задачей, и рассматривайте ее со всех возможных сторон.

В конце девятнадцатого века люди буквально помешались на электричестве. Электрические лампы и двигатели были готовы совершить революцию в обществе, если бы не одна проблема. Электричество было трудно передавать на расстояние. Для решения этой проблемы поборники электричества, такие как Томас Эдисон, были готовы построить электростанции в каждом квартале. Одна из них стояла бы под вашими окнами и сегодня, если бы не Джордж Вестингауз. У него был альтернативный или, я бы даже сказал, «переменный» план. Он предложил использовать вместо традиционного постоянного тока, переменный. Напряжение переменного тока можно было увеличивать для эффективной передачи на большие расстояния, а затем уменьшать для безопасного использования в домашних условиях. Поначалу его план был встречен без особого восторга. Использование переменного тока влекло за собой массу сложных технических проблем. Кроме того, из-за высокого напряжения за переменным током закрепилась слава «электрического убийцы». Переменный ток казался мертворожденной идеей.

Но со временем Вестингауз смог решить проблемы, связанные с его малообещающим альтернативным планом. Проблемы коммерческого использования постоянного тока решить не удалось. Переменный ток Вестингауза электрифицировал мир. Сегодня мы все пожинаем плоды его альтернативного плана.

Не отбрасывайте альтернативные варианты только потому, что они выглядят слишком трудными. Тщательно обдумайте, чем можно ответить на каждое возражение. Возможно, что никто даже не пробовал всерьез заниматься проблемами, связанными с альтернативным решением.

Разрядите атмосферу

Атмосфера в организации может быть чрезвычайно мрачной и напряженной. Превосходным средством разрушения привычки к мышлению по старинке может стать юмор. Когда мы проходили вопрос о разрушении шаблонов, то включили его в число основных приемов синтеза идей. С такой же эффективностью он способен защищать от нападков новорожденные идеи.

Если у вас есть идея, требующая нарушения основополагающих правил, представьте ее членам организации в виде шутки. Если вы заметите, что чьей-то новорожденной идее угрожает перспектива быть разорванной в клочья, превратите ее в забаву, чтобы отвлечь внимание критиков.

Благодаря юмору даже самые кошмарные идеи становятся удобоваримыми. В 1969 году самолет компании «Eastern Airlines» был захвачен и летел на Кубу, но когда пилот объявил о происшествии, пассажиры не выразили возмущения. Все посчитали это розыгрышем, так как в салоне находился знаменитый комик Аллен Фант, ведущий передачи «Откровенная камера». Так они и смеялись до самой Гаваны. Молчал только Фант, который знал, что это не шутка.

Свобода слова

Свобода слова, или идея, не допускающая наказания человека за выражение своих взглядов, — главное политическое завоевание современного общества. Благодаря ей стали возможны все остальные политические усовершенствования. Когда исчезает свобода слова, вместе с ней уходят политический прогресс и позитивные перемены.

Свобода слова не менее важна для прогресса и позитивных перемен в каждой организации. Когда люди боятся выносить свое мнение на публику, хорошие идеи чахнут и наступает торжество тирании. Для того чтобы стимулировать эйнштейновский стиль мышления в вашей организа-

ции, проследите за тем, чтобы никто не был наказан за откровенные высказывания.

Помимо прочего, организации нуждаются в эффективном общении. Время — деньги. Ни одна организация не может предоставить неограниченные возможности для обмена идеями. Хорошим компромиссом, который обеспечит свободу слова и эффективное общение, может стать ограничение общения по времени, но только при полной свободе содержания. Установите лимит выступлений в одну минуту или в половину страницы. Все идеи, которые уместятся в эти рамки, должны быть выслушаны без всякой цензуры. Отвергать их нельзя ни в коем случае. Сделайте свободу слова ключевым элементом культуры общения.

Помните о ценности «концепций Криса»

Новое мышление следует поощрять не только потому, что оно может привести к успеху, но и потому, что даже провальные новые идеи полезны. «Концепции Криса» поставляют сырье для идей, которые срабатывают. Тонизирующий напиток Пембертона оказался бесполезен с медицинской точки зрения, но в смеси с газированной водой он превратился в кока-колу и приносит огромные доходы. Новое мышление обеспечивает стабильные поставки как хороших идей, так и сырья — плохих идей. Никогда не забывайте о ценности «концепций Криса». Попробуйте повесить портрет Колумба в вашем конференц-зале. Расскажите настоящую историю Колумба вашим коллегам и напомните им, что даже неверные идеи могут стать великими решениями.

«Адвокат дьявола»

Для того чтобы приучить людей в ходе обсуждения рабочих вопросов подвергать сомнению существующее положение вещей, введите должность «адвоката дьявола». Задача «адвоката дьявола» — оспаривать привычные стереотипы мышления. Ему предоставляется мандат на нарушение

правил в ходе группового обсуждения проблемы. «Адвокат дьявола» бросает вызов существующим процедурам и инструкциям, интересуясь, почему их нельзя игнорировать. Он ставит под вопрос предположения, стоящие за тем или иным вариантом решения. Он находит и пытается нарушить правила, которые затрудняют процесс решения проблемы.

Если у избранного варианта есть привлекательная альтернатива, «адвокат дьявола» должен попросить людей поменяться ролями. Пусть самые ярые сторонники основного варианта попробуют его раскритиковать. Вряд ли это изменит их точку зрения, но все же позволит взглянуть на вопрос иначе. Чтобы выступить в защиту альтернативного решения, они будут вынуждены, может быть в первый раз, отнестись к нему серьезно.

Сделайте должность «адвоката дьявола» временной. Эта увлекательная работа может принести пользу каждому. Полезно также назначать из числа наиболее опытных сотрудников «старших адвокатов дьявола», занимающихся ключевыми вопросами. Иначе они могут использовать свой авторитет для того, чтобы уменьшить эффективность «младших адвокатов». В роли «адвоката дьявола» должен побывать каждый. Только не забывайте напоминать «адвокатам», что их задача — не топить незрелые идеи, а поощрять новое мышление.

Мнение со стороны

Попробуйте привлечь к обсуждению посторонних людей. Помните, что люди со стороны выражают свое мнение намного свободнее. Посторонний человек должен быть уверен, что его выступление не повлечет за собой никаких неприятностей в будущем, особенно если это его работа. Дайте ему понять, что вам нужны только свежие мысли, а не оценка работы членов вашей команды.

Ищите мнение со стороны как можно дальше от вашей сферы деятельности. Если бы вы занимались постройкой

летательного аппарата в 1900 году, то, скорее всего, наняли бы опытного специалиста по воздушным шарам. Аэронавты были экспертами в вопросах воздухоплавания. Однако наилучшим выбором стала бы пара велосипедных механиков, не имеющих отношения к братству любителей полетов.

Обратите особое внимание на случайные мнения со стороны. Прислушивайтесь к тому, что говорят о вашей проблеме друзья, знакомые или соперники. Весь остальной мир может быть неправ, но все равно слушайте, что он говорит. Люди не знают того, что известно вам, но зато они не скованы вашими предубеждениями и их не сдерживают ваши знания и опыт. Некомпетентность источника не должна стать причиной неуважения к его мнению.

Нанимая посторонних людей, вы наделяете новаторское мышление законным статусом. Приглашайте людей, чья сфера компетентности не пересекается с интересами вашей организации. Технологическая компания могла бы использовать элементы бухгалтерского стиля мышления, в то время как идеи производителей потребительских товаров не повредили бы нефтяной компании. Посторонние люди острее реагируют на глупые правила, которые ставят палки в колеса организациям. Их нужно выслушивать и стараться понять, даже если то, что они говорят, кажется совершенной бессмыслицей. Людей со стороны нужно ценить за благословенное невежество, которого порой так не хватает умудренным опытом экспертам в вашей области.

Поддерживайте новое мышление

«Было бы серьезной ошибкой думать, что наслаждение от наблюдения и поиска можно усилить с помощью принуждения и чувства долга».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Окружающий мир жесток. Большинство идей появляются на свет слабыми, неразвитыми и совершенно безза-

щитными. Идеи как дети. Прежде чем стать жизнеспособными, они должны вырасти. Вам следует поддерживать идеи, рожденные в вашей организации, пока они не окрепнут настолько, чтобы их можно было оценить по достоинству. В противном случае даже самые красивые идеи окажутся либо мертворожденными, либо умрут в младенческом возрасте. Вот несколько способов снижения смертности новорожденных идей в вашей организации.

Слушайте

Старания новаторов должны вознаграждаться вниманием. Всегда будьте готовы уделить минуту новой идее. Ничто так не поощряет новое мышление, как уверенность в том, что тебя выслушают и оценят. Если вы не будете уделять внимания сумасшедшим идеям, люди никогда не придут к вам с блестящими, эвристическими решениями. Поэтому слушайте!

Пусть потенциальные творцы идей знают наперед, что у них будет одна минута на лаконичное изложение своих мыслей. Ни в коем случае не оценивайте идею с ходу, при первом знакомстве. За ту минуту, пока создатель будет излагать свою идею, он успеет придумать, по меньшей мере, один способ ее улучшения. Попросите создателя обдумать идею еще раз и обещайте найти еще минуту на ее повторное выслушивание. В вашей воле отбросить большинство этих идей, и люди должны ожидать такого результата. Но для того чтобы радикально изменить вашу организацию, достаточно всего одной блестящей идеи.

Помимо новых идей, у ваших подчиненных и коллег есть важные наблюдения и соображения; и ваша обязанность — быть всегда в курсе. Организуйте беседы с глазу на глаз. Зарезервируйте в вашем расписании достаточно времени, чтобы «вытянуть» из людей то, что они действительно думают. Подготовьте несколько вопросов для поддержания разговора и заранее сообщите человеку тему, чтобы он мог

как следует подготовиться. Во время беседы больше слушайте. Дайте себе слово только задавать вопросы. Не делайте выводов. Не возражайте. Вы испытаете соблазн заняться оправданием ваших прошлых поступков или выдвиганием собственных идей. Не смейте даже думать об этом! Слушайте, и вы услышите то, что хотели узнать.

Внимательное выслушивание — лучшее использование нового мышления для решения проблем организации. Но если все так просто и очевидно, то почему вы этим не занимаетесь? Когда в последний раз вы выслушали мнение подчиненного о том, как можно улучшить дела компании?

Децентрализация менеджмента идей

Некоторые из своих лучших идей Эйнштейн выдвинул, работая в патентном бюро. Пока он успешно справлялся со своими обязанностями, никого не интересовало, насколько нелепыми или революционными были его идеи в области физики. Развитие новых идей не должно быть эксклюзивной прерогативой функциональной группы, наделенной соответствующими полномочиями. Такой тип логической организации только убивает новые идеи. Исследования творческого потенциала людей показали, что политические волнения и нестабильность являются наиболее важным фактором стимуляции творчества. По количеству нововведений хаотические общества идут далеко впереди стабильных. Новые идеи не выживают в условиях недостатка идейных руководителей.

Великие мысли появляются в те моменты, когда их некому убить за то, что они не вмещаются в рамки определенной программы. В число главных «поставщиков» решений всегда входили университеты. Процесс решения проблем в университетах характеризуется высокой степенью децентрализации. Коллеги работают над несовместимыми решениями, и никто не жалуется на напрасную трату времени и средств.

Для увеличения количества хороших идей в вашей организации разделите ответственность за их продвижение. Позвольте людям оценивать решения, не имеющие никакого отношения к их обязанностям. Неплохо, когда человек из производственного отдела занимается обдумыванием маркетинговой стратегии. Вполне возможно, что он не хуже, а, может быть, и лучше иного специалиста по сбыту сумеет придумать революционную маркетинговую концепцию.

Децентрализация увеличивает шансы, что хорошая идея будет находиться под защитой надежного, самоотверженного опекуна до тех пор, пока не вырастет и не докажет свою жизнеспособность. Даже умные люди в большинстве случаев отвергают революционные идеи. Позволяя работникам и менеджерам вынашивать и отстаивать новые идеи за рамками их прямых обязанностей, вы повышаете шансы этих блестящих концепций на выживание.

В организации, где практикуется децентрализация идей, каждый имеет право на разработку хорошей идеи, пусть даже ему дается на это лишь несколько минут в неделю. Люди могут выращивать идеи, не входящие в сферу ответственности их отдела или группы. Само собой, что они потратят какое-то время на изобретение «велосипеда» или на разработку неудачных идей. Но ценности, которые они создадут в плане персонального роста и рождения великих решений, стоят того.

Борцы за новые идеи

Назначьте кого-нибудь из вашей группы борцом за новые идеи. Поручите борцу выступать в защиту каждой предлагаемой новой идеи. Это поможет ему не выглядеть смешным и не потерять кредит доверия после того, как идея лопнет. Вы по-прежнему оставляете за собой право отсеивать большинство идей, но все они будут честно выслушаны. Нет никакой необходимости в выживании каждой новой идеи, но шанс должны получить все.

В идеале, борец должен быть одним из наиболее влиятельных членов группы, чем-то вроде идейного лидера. Новым идеям необходимы сильные защитники. Нововведения процветают, когда покровителем нового мышления становится сам руководитель. Революция Мартина Лютера никогда не случилась бы без сильной поддержки местных принцев; то, что их мотивация была скорее экономической, чем религиозной, значения не имеет. Кто-то могущественный обязательно должен защищать новаторов от перспективы лишиться головы.

Помимо прочего, огромное значение имеет открытость ума. Борец за идею должен регулярно напоминать себе, что многие из величайших идей в истории отвергались как непрактичные, глупые или нелепые. Борцы за идеи могут одновременно выполнять обязанности «адвокатов дьявола», хотя для достижения успеха борцам необходимо больше влияния.

Воздвигайте защитные барьеры

Стимулируйте появление новых идей, отделяя их от традиционной деятельности организации. Эйнштейн пережил тяжелые времена, когда пытался освоиться в разных университетах, пока не стал суперзвездой научного мира и не получил разрешения делать все, что захочет. Свои величайшие новшества он создал, когда находился вне досягаемости от мнений и критики коллег-исследователей. Вы можете создать такие же условия для ваших новаторов.

Используйте выездные совещания или субботние пикники для того, чтобы дать творцам новорожденных идей возможность развить их, прежде чем прессинг времени и традиционного мышления сотрет их в порошок. Если идея кажется многообещающей, верните ее в рабочую обстановку, обеспечив дополнительную защиту. Выделите для участников время и место, чтобы они могли довести концепцию до жизнеспособного состояния.

Иногда для защиты новых идей в вашей организации достаточно просто игнорировать проекты, созданные непререкаемыми авторитетами, которых в просторечии именуют не иначе как «скунсами». Если новатор урывает пару минут тут, пару минут там, чтобы поработать над идеей, не мешайте ему. Более того, обеспечьте новому стилю мышления надежную защиту до тех пор, пока рожденные им идеи твердо не встанут на ноги.

Разрешение конфликтов

Эйнштейновский стиль мышления никогда не достигнет расцвета, если новые идеи будут последовательно отстреливаться сторонниками привычного мышления в ходе неизбежных конфликтов. Даже самые перспективные новшества не могут противостоять укоренившимся правилам. После первой же стычки нововведение оказывается в мусорной корзине. Новым идеям надо дать шанс окрепнуть. Когда новая идея входит в конфликт со старым мышлением, попробуйте применить один из следующих приемов, чтобы дать новорожденному решению возможность выстоять.

Общность позиции. Ищите в разных точках зрения общее, а не различия. Суть разногласий известна обеим сторонам слишком хорошо. Поручите им общими усилиями составить список всех точек соприкосновения их позиций. Избегайте раздувания конфликта. Вносите в список очередной пункт только в том случае, если с ним согласны обе стороны.

Добавьте новых игроков. Зачастую новое мышление отвергается потому, что не может найти достаточную поддержку среди участников дискуссии. Попробуйте увеличить количество игроков, разбавив команду людьми, чьи потребности и интересы способствуют сосуществованию старых и новых решений. Там, где невозможен двухсторонний компромисс, часто удается заключить трехсторон-

нее соглашение. Для того чтобы найти новых потенциальных партнеров, составьте список всех предложений каждой из сторон, в которых не заинтересованы оппоненты. Составьте второй список, куда войдет все, чего они ждут, но не могут получить друг от друга. В этих двух списках содержится исчерпывающее описание качеств идеального третьего партнера.

Сузьте рамки. Если конфликт между старыми и новыми идеями кажется слишком обширным, чтобы его разрешить, постарайтесь уладить хотя бы его часть. Составьте список всех спорных вопросов и выберите из него от одного до трех пунктов, которые можно рассмотреть без связи с остальными. Разрешение части конфликта создаст положительный прецедент и поможет прийти к всестороннему решению.

Начните все сначала. Иногда конфликт становится настолько сложным, эмоции настолько резкими или стороны занимают настолько непримиримые позиции, что достичь соглашения абсолютно невозможно. Попытайтесь начать все сначала, ограничив тему дискуссии первоначальной проблемой, сформулированной в самой простой форме. Избавиться от накопившегося багажа противоречий будет нелегко, но если вы сумеете свести проблему к одному четко сформулированному предложению, то у вас появится шанс.

Благоразумное обращение с еретиками

*«Человек не воспринимает опыт,
к которому у него нет доступа».*

Фридрих Ницше

В любой организации новаторское мышление проявляется прямо пропорционально степени благожелательности отношения к плохим идеям. Если плохие идеи отвергаются

с ходу, появления новых можно не ждать. Если плохие идеи удаиваются честного обсуждения, стремление людей к новому не угаснет. А если плохие идеи воспринимаются как ценные попытки, ваша организация будет наводнена новыми предложениями. Некоторые из предложенных концепций окажутся бесценными. Если организация желает обеспечить постоянный приток свежих идей, она должна бережно обращаться с еретическим мышлением.

Похоже, что Эйнштейн не был человеком, которым можно было управлять. Во всем, что касалось его науки, он делал, что хотел, или выжидал, пока сможет сделать то, что ему было нужно. Организации могут позволить себе такое отношение только к отдельным личностям. Поэтому так важно создать обстановку, которая поддержит еретический талант, не ввергая всю организацию в состояние полного хаоса.

Ниже мы предлагаем несколько идей, как можно обеспечить счастье новаторов и сохранить при этом хотя бы относительный порядок.

Обеспечьте признание и поощрение плохих идей

Отдайте должное мужеству людей, поддерживающих новые решения, которые либо не срабатывают, либо вы их не ищите. Радикальные, нетривиальные идеи не всегда хороши, но когда это так, выгоды от них колоссальны. Рискните и поощрите даже плохие идеи, чтобы не пропустить хороших. Вы можете наградить еретика символической медалью «сожженного на костре». Признайте его заслугу в отстаивании новой идеи и заверьте в том, что, несмотря на ваше решение отказаться от дальнейшей ее разработки, вы ждете от него в будущем еще более необузданных мыслей. Такая стратегия обеспечит приверженцев передового мышления столь необходимой для них похвалой и гарантирует, что они и дальше будут нарушать правила.

Сохраняйте отвергнутые идеи

Вряд ли вы сможете проработать все предложенные варианты, особенно если кампания по производству сырьевых ресурсов для новых решений прошла с большим успехом. Но даже если идея была отсеяна, постарайтесь сохранить от нее все, что возможно. Значение «концепций Криса» трудно переоценить. Если вы не можете рассмотреть какую-то идею, поручите ее сторонникам заняться поиском вариантов ее применения в других решениях. Они будут рады такой возможности и с удовольствием продолжат свои творческие эксперименты. Если вы решили отказаться от идеи, запишите ее на картотечном бланке. Бланк сохраните. Подбодрите вашего творца, заверив его в том, что предложенная им идея не отправилась в мусорную корзину. Архив отвергнутых идей можно держать в конференц-зале как ценный сырьевой ресурс для будущих решений.

УЗАКОНЫТЕ ЭЙНШТЕЙНОВСКИЙ СТИЛЬ МЫШЛЕНИЯ

«Ничто на свете, даже все армьи мира, не могут остановить идею, время которой пришло».

Виктор Гюго

Независимо от того, нарушаете ли вы правила или просто желаете поддержать хорошие идеи, не забывайте о предубеждении против нового мышления, которое всегда существует в организациях. Ваш долг — предотвратить убийство новорожденных идей и удовлетворить потребности прогрессивно мыслящих работников, даже если их идеи не всегда можно довести до ума. Вам нужны решения, а не мученики. Возьмите эти творческие умы себе на службу.

ГЛАВА 11

ЭЙНШТЕЙНОВСКИЙ СТИЛЬ
МЫШЛЕНИЯ
В ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ

«Главное — не переставать задавать
вопросы».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

ЭЙНШТЕЙНОВСКИЙ СТИЛЬ МЫШЛЕНИЯ

И МЕЛКИЕ ПРОБЛЕМЫ

Мы использовали эйнштейновский стиль мышления для решения сложных задач, требующих целенаправленности мысли и многочисленных попыток. Но с таким же успехом его можно применить к мелким, повседневным проблемам. Ключ к использованию эйнштейновского стиля мышления при решении незначительных проблем заключается в быстрой идентификации и нарушении правила, которое делает проблему слишком докучливой. Испробуйте один из описанных ниже четырех приемов. Они базируются на четырех способах нарушения правил, которые мы изучили раньше.

Делайте что хотите

У вас какая-то надоедливая проблема. Возможно, разобраться с ней так, как хотелось бы вам, мешает правило, которое вы считаете незыблемым. Плюньте на правило и делайте что хотите!

В ходе битвы при Копенгагене Горацио Нельсон игнорировал приказ командующего. Когда был подан сигнал к отступлению, Нельсон приставил подзорную трубу к отсутствующему глазу. Не видя приказа, он продолжал действовать так, как считал нужным, и одержал блестящую победу. Поэтому оправдывайте свои действия как хотите, но делайте то, что нужно вам!

Не делайте ничего

Если у вас возникла необходимость решить досадную мелкую проблему, то, следуя правилу от противного, не предпринимайте решительно ничего. Создайте новое правило, которое будет звучать так: «Эта проблема не решится». Вот и все.

Однажды журнал «Scientific American» провел конкурс на лучшее объяснение теории относительности Эйнштейна, составленное в объеме не более трех тысяч слов. Прослышав о конкурсе, Эйнштейн заявил: «Я единственный из круга моих друзей, кто не будет в этом участвовать, потому что я не знаю, справлюсь ли с заданием». После этих слов вопрос о конкурсе перестал для него существовать.

Поручите другому

Самый простой способ решить мелкую проблему — это передать ее кому-нибудь другому. В итоге проблема решена, но вы и пальцем не ударили. Вы обошли правило.

Есть ли кто-нибудь, кто должен помогать вам больше, чем помогает сейчас? Передайте проблему ему. Есть у вас кто-нибудь, кто с удовольствием выполнит вашу просьбу и возьмет на себя ответственность за решение проблемы, которая вас не интересует? Передайте проблему ей. Может быть, есть кто-нибудь, кто тоже заинтересован в решении этой проблемы. Предложите ему вашу помощь,

если он займется проблемой. Это хорошая сделка для вас обоих.

Как поступил бы _____ ?

В главе о нарушении правил мы выполнили упражнение, в ходе которого нашей проблемой занимался высокопрофессиональный специалист типа Джеймса Бонда. Упражнение было направлено на развитие верного отношения к нарушению правил, но оно прекрасно подходит и для решения мелких проблем.

Выберите в качестве примера для подражания персонаж, славящийся умением решать любые проблемы. Когда вы столкнетесь с мелкой, но докучливой проблемой, просто спросите себя, как поступил бы в этом случае ваш герой. Выдайте себе специальную лицензию на любые необходимые действия. Когда у вас будет нужное настроение, все мелкие проблемы решатся легко и просто. Только никого не застрелите.

ПРЕДОСТЕРЕЖЕНИЕ

НАРУШИТЕЛЯМ ПРАВИЛ

*«Неважно, что вы будете делать,
но очень важно, чтобы вы это сделали».*

МАХАТМА ГАНДИ

Использование эйнштейновского стиля мышления и метода нарушения правил для решения проблем всегда таит в себе определенную степень риска. Эйнштейн слишком часто нарушал правила в личной жизни, что принесло другим немало несчастий. Эйнштейн всегда поступал так, как считал нужным. Он терпеть не мог ограничений. Если сделать то, что он хотел, было трудно, он все равно это

делал. Если то, что он хотел сделать, было благородно, но опасно, он делал это. Если то, что он хотел сделать, было бессердечно, он делал это. Он просто не позволял правилам становиться на его пути. Но к таким правилам, как вежливость, уважительность и доброта, нельзя относиться пренебрежительно. От них могут зависеть самые главные решения в жизни человека.

ПРАКТИКУМ

ЭЙНШТЕЙНОВСКОГО СТИЛЯ МЫШЛЕНИЯ

*«Обладать мощным умом недостаточно;
главное – правильно его применить».*

РЕНЕ ДЕКАРТ

К своему стилю мышления Альберт Эйнштейн пришел естественным путем. Жизнь приучила его с особой осторожностью относиться к процедуре бритья, потому что именно в это время у него появлялись интересные идеи и он приходил в такое возбуждение, что мог порезаться. Каждый из нас может развить в себе такие же творческие способности. Нужно только упорно над ними работать. К счастью, существует несколько простых способов выработать привычку к эйнштейновскому стилю мышления. Практика, соответствующее отношение и инструменты помогут вам научиться думать как Эйнштейн – легко и эффективно.

Исаака Ньютона однажды спросили, как ему удалось сделать столько открытий. «Я постоянно думал о них», – ответил он. Это хороший совет для всех любителей решать проблемы. Как и все остальное, ваша способность нарушать правила и вырываться из «колеи» развивается с практикой. Чем больше вы чем-нибудь занимаетесь, тем легче вам дается это занятие. Включите одно или несколько

из предлагаемых ниже простейших упражнений в ваш распорядок дня. Используйте их как практикум эйнштейновского стиля мышления.

Решенные проблемы

«Тех, кто видит собственными глазами и чувствует собственными сердцами, очень немного».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Рассмотрение проблем, у которых уже есть решение, — отличная практика для эйнштейновского стиля мышления. Выберите какое-нибудь занятие вроде мытья машины. Попробуйте применить к этой тривиальной задаче эйнштейновский стиль мышления. Вы можете решить, что регулярное протирание сухой замшей придает вашему автомобилю фантастический блеск, и этим оправдать необходимость мыть машину. Рассмотрев проблему шире, вы можете прийти к выводу, что мытье машины — это превосходное решение проблемы ваших детей, которые жалуются на безделье и необходимость часами просиживать перед телевизором. Вы можете даже решиться на поездку в Сизта на том основании, что движение полезно для души и к тому же избавит вас от необходимости мыть машину.

Создайте решение, используя все этапы процесса эйнштейновского мышления. Идентифицируйте проблему, выдвиньте новые идеи, нарушьте правила и вырастите решение. Это упражнение может стать больше, чем простой практикой. Проблемы решаются, когда в этом есть необходимость. Может оказаться, что над проблемой уже давно никто всерьез не задумывался. В этом не было нужды — у проблемы было решение. Но вполне вероятно, что существует неизмеримо лучшее решение. И вы можете его найти. Нужно только нарушить правила.

Дурацкие вопросы

«Компьютеры бесполезны. Они дают только ответы».

ПАБЛО ПИКАССО

Дурацкие вопросы – превосходный способ отыскания правил, которые нуждаются в нарушении. Конфуций однажды заметил, что многие из его учеников боялись задавать вопросы из страха обнаружить свое невежество. Конфуций учил их: «Знание привлекает знание, невежество привлекает невежество, но и то и другое есть знание». Понимание собственного невежества – это тоже знание. Если вы чего-то не знаете, спрашивайте. Настоящее невежество – это вера в то, что вы знаете достаточно.

Хотите найти больше ответов, задавайте больше вопросов. Требуйте разъяснений всякий раз, когда вы чего-то не понимаете. Задавайте глупые вопросы. Спрашивайте обо всем. Ищите за сверхъестественными объяснениями реальные причины. Дурацкие вопросы могут оказаться самыми мудрыми. Они позволяют заглянуть в самую суть бесспорных предположений, где может скрываться истинная причина проблемы. Если у вас наручные часы с будильником, заставьте его звонить в одно и то же время каждый день. Возьмите за правило придумывать, по меньшей мере, один глупый и неожиданный вопрос до того, как зазвонит будильник. По-настоящему дурацким вопросом является такой, который никому не придет в голову.

Игральные кости Эйнштейна

«Бог не играет в кости с Вселенной».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Независимо от того, играет Бог в кости с Вселенной или нет, произвольно выброшенные кости могут помочь вам

приблизиться к эйнштейновскому стилю мышления. Кости не занимают много места, стоят дешево и их можно всегда держать под рукой. По степени случайности выброшенных чисел им практически нет равных. Когда вам нужно обдумать Проблему, выбросьте одну кость и используйте соответствующий прием эйнштейновского мышления из таблицы 21.

Существует много способов использования игральных костей с целью выбраться из «кодеи» правил. Вместо того чтобы разрабатывать основной вариант, придумайте шесть альтернативных и сделайте свой выбор в соответствии с выпавшим числом. Или просто используйте выпавшее число в своем решении. Оставьте кость на столе как напоминание о необходимости внести в ваше мышление больше решительности.

Сам факт выбрасывания кости подготовит ваш ум к процессу нарушения правил. Кроме того, он поможет вам не попасть в другую «колею», «колею» нарушения правил.

Таблица 21. Игральные кости Эйнштейна

Выпавшая цифра	Действие
1	Внести поправки в условия задачи или формулировку решения
2	Предложить пробное решение, тест или эксперимент
3	Повысить мотивацию
4	Идентифицировать правило
5	Разрушить модель
6	Нарушить правило

За рулем

«У любопытства есть собственные причины для существования».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Попробуйте использовать эйнштейновский стиль мышления во время поездок на работу и обратно. Выберите из списка проблем одну, которую нужно будет решить за время пути. В качестве стимулятора новых идей используйте в решении буквы и цифры на номерном знаке идущей впереди вас машины. Номерные знаки могут стать превосходными стимулирующими идеями, которые можно обдумывать, пока вы следите за дорогой. Если вам нужна хорошая тема для выставки новых товаров, а перед вами едет машина с буквой Л на номерном знаке, то ваше решение должно начинаться с буквы Л. Лейтмотивом выставки может стать знаменитый музей Лувр с репродукцией «Моны Лизы» или вы можете выбрать любопытство, чтобы соблазнить толпы зевак. Лабораторный мотив подчеркнет научный характер вашей продукции, а тема Луизианского карнавала привлечет внимание прессы. Используйте подсказанную номерным знаком стимулирующую идею, чтобы разрушить старые модели мышления.

ПЕРЕМЕНЫ

«Фанатик – это человек, который не может изменить свои взгляды и не хочет переменить тему».

УИНСТОН ЧЕРЧИЛЬ

Эйнштейновский стиль мышления становится естественным, когда вы открываете ваш разум для альтернатив.

Отнестись к альтернативным вариантам с большей терпимостью вам помогут перемены любого рода. Если вы не любите менять существующее положение вещей, значит, вы первый кандидат на использование перемен для улучшения способности решать серьезные проблемы.

Изменив привычный распорядок дня, вы создадите простор для новых моделей мышления. Каждый элемент привычной рутины влияет на ваши модели мышления. Перемены «вырвут» вас из «колеи» правил и облегчат задачу изменения образа мыслей в ходе решения сложной проблемы. Если обычно вы приходите на работу в семь утра, придите в девять. Потратьте эти два часа на физические упражнения, на чтение или отправьтесь позавтракать в ресторан.

Измените привычный распорядок. Последние полчаса перед уходом на работу отведите на генерирование идей для будущего решения.

Материал для чтения

«Любой человек, который слишком много читает и слишком мало использует собственный мозг, приобретает дурную привычку к умственной лени».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Люди обычно стремятся выбирать для чтения такой материал, который только углубляет «колею» их правил. Сознательно выберите несколько книг и журналов, которых в обычных условиях вы никогда не взяли бы в руки. Полистайте журнал о парусном спорте. Просмотрите журнал мод. Прочитайте книгу о биологии или о живописи эпохи Ренессанса. «Посадите» свой мозг на разнообразную, хорошо сбалансированную «диету». Используйте чтение

для того, чтобы бросить вызов привычному образу мыслей. Обдумайте новые способы восприятия мира. Попробуйте сделать центром Вселенной скейтборд вашего сына. Если новая точка зрения, возникающая во время перелистывания журнала, кажется вам невыносимой, вам будет трудно найти оригинальное решение сложной проблемы. Используйте чтение для развития способностей к эйнштейновскому стилю мышления.

Изменение видов досуга

«Наука – прекрасная вещь, если ею не нужно зарабатывать себе на жизнь».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Виды досуга – самая благодатная область для радикальных перемен. Смена профессии, места жительства или друзей чревата серьезными осложнениями. Но нет ничего легче, чем поменять привычный распорядок выходного дня и сделать это уже в следующую субботу. Так почему бы не перетасовать карты? Найдите ваше любимое занятие в таблице 22. В следующий раз, когда придет обычное время для этого рода занятий, замените его тем, что предшествует или следует за ним в списке. Испробуйте что-нибудь новенькое. Обеспечьте ваш мозг новым комплектом проблем. Познакомьтесь с новыми людьми. Ощутите себя в новой обстановке. Не упустите шанс немного подрасти.

Искусство

«Если бы я не был физиком, то, возможно, был бы музыкантом».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Искусство – великолепный способ совершенствования творческого мышления. Нарращивая вашу творческую

Таблица 22. Виды досуга

<ul style="list-style-type: none"> • Телевизор • Водные лыжи • Запуск камешков по воде • Вечера юмора • Гольф • Дельтапланеризм • Ужин в ресторане • Прыжки с трамплина на лыжах • Скульптура • Наблюдение за людьми • Бары для холостяков • Яхтклуб • Поиск лекарства от рака • Подводное плавание • Плавание с аквалангом • Симфонические концерты • Садоводство • Автогонки • Сбор денег на политическую кампанию • Ракетбол • Велотуризм • Наблюдение за звездами • Сколачивание состояния • Прогулки верхом 	<ul style="list-style-type: none"> • Подглядывание • Походы по магазинам • Горный велосипед • Шпионаж • Тяжелая атлетика • Баскетбол • Альпинизм • Ведение дневника • Запуск воздушных змеев • Кулинария • Филателия • Виндсерфинг • Спелеология • Игра в «Монополию» • Шорттрек (коньки) • Мотоцикл • Живопись • Шахматы • Участие в демонстрациях протеста • Рисование • Кино • Велокросс • Возведение замков из песка • Натирание медных предметов • Теннис • Рок-концерты 	<ul style="list-style-type: none"> • Иностранные кинофильмы • Жалобы на жизнь • Чревоугодие • Работа довоздна • Дегустация вин • Чтение • Плавание • Азартные игры • Разгадка тайн • Плавание с трубкой • Затяжные прыжки с парашютом • Софтбол • Боулинг • Тусовки • Чтение журналов • Туризм • Написание фантастических рассказов • Интимные вечеринки • Рыбная ловля • Танцы • Художественные выставки • Многолюдные приемы • Оригами • Музыкальные инструменты • Перестановка мебели • Игра в дарты 	<ul style="list-style-type: none"> • Автотуризм • Работа над собой • Шашки • Воспоминания • Бег • Походы в оперу • Розыгрыши • Наблюдение за птицами • Лыжи • Чтение женских романов • Солнечные ванны • Камерная музыка • Серфинг • Сон • Каноз • Полеты на воздушном шаре • Бридж • Сквош • Разговоры по телефону • Посещение исторических мест • Употребление алкоголя • Собирание гербариев • Коллекционирование автографов
--	---	---	--

мощь, оно выполняет функцию гимнастического зала для мозга. Эйнштейн прекрасно играл на виолончели.

Виолончель предоставляла Эйнштейну возможность расслабиться путем перевода умственной активности в обстановку других правил и ограничений. У вас тоже нет никакой причины отказываться от пробы ваших творческих сил в искусстве, даже если вы думаете, что обделены талантом.

Недостаток умения — уважительная причина для отказа от проведения хирургических операций, но никак не от занятий искусством. Искусство — прекрасный способ освободить ваш творческий потенциал из оков стеснительности. Сотворите что-нибудь новое. Нарисуйте картину. Напишите песню. Проявите решительность. Используйте новаторскую жилку. Никто от этого не умрет. Потолок не обвалится. Бизнес не рухнет. Но зато ваше мышление обретет творческую дерзость.

Смена профессии

*«Работа состоит из того, что обязано делать тело.
Изра состоит из того, что тело делать не обязано».*

МАРК ТВЕН

Смена профессии чревата более серьезными последствиями, чем смена видов досуга. Однако перемена рода деятельности позволила многим людям высвободить свои творческие способности. Эйнштейн сменил карьеру физика на карьеру политика и борца за мир. Перемена поставила перед ним новый, стимулирующий комплекс проблем, и ученый оказался на высоте положения.

Совмещение занятий сельским хозяйством, наукой, техникой, политикой, религией и искусством привело к появлению целого ряда величайших умов в истории человечества, таких как Томас Джефферсон и Леонардо да

Винчи. Изменяя направление ваших профессиональных усилий, вы увеличиваете свою способность нарушать правила.

В нашу эпоху узкой специализации смена рода деятельности связана с серьезными проблемами. Принято считать, что внести значительный вклад в какую-то область может только тот, у кого за плечами годы обучения и опыта работы в данной сфере. Другими словами, такой человек должен глубоко увязнуть в «колее» правил. Сказать новое слово в незнакомой области трудно, но сделать это все-таки можно. Нобелевский лауреат, физик Ричард Фейнман потратил много летних отпусков на исследования в области биологии, в которой его никак нельзя было считать экспертом. Однако изменение фокуса мировосприятия помогло Фейнману вырваться из «колеи» старых правил и таким образом поддерживать постоянную остроту ума.

Вы можете устроить себе подобный интеллектуальный отпуск, потратив несколько часов на исследование проблем в какой-нибудь другой сфере деятельности. Найдите умного человека, который занимается чем-нибудь далеким от вашей профессии. Попросите его объяснить вам суть главной проблемы, над решением которой он работает. Затем решите задачу. Это поможет вам перетряхнуть привычные модели мышления. Вы можете рассказать о вашем решении подруге. Даже если у вас родилась прекрасная идея, она, возможно, только посмеется над вашей наивностью. «Так дела не делаются», — скажет она. Отметим, насколько «колея» правил ограничивает ее мышление.

Если вы чувствуете, что работа довела вас до полного опустошения, смена профессии может привести к настоящему творческому взрыву. Хорошим примером в данном случае могут послужить фрески Микеланджело в Сикстинской капелле. Большую часть своей жизни Микеланджело посвятил скульптуре. Его опыт скульптора никоим

образом не помешал, а, наоборот, помог ему создать величайшие в мире фретки.

Трудность овладения новыми навыками развивает способность к решению задач. Гораздо легче оценивать альтернативные варианты, когда вы знакомы со способами поиска решений в разных областях.

МЫСЛИТЕЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ

*«Дайте мне точку опоры,
и я переверну мир».*

АРХИМЕД

Архимед говорил, что при наличии достаточно длинного рычага и точки опоры смог бы перевернуть мир. Сегодня к нашим услугам невероятных размеров «рычаги», которые предоставили нам наука и техника. Осталось очень мало видов тяжелой физической работы, которые мы выполняем без применения мощных инструментов. Но умственные проблемы мы почему-то беремся решать голыми руками. Попробуйте использовать для поиска решений хотя бы такие инструменты, как записная книжка или диктофон.

Фиксирующие инструменты

*«Лучше знать некоторые вопросы,
чем все ответы».*

ДЖЕЙМС ТЕРБЕР

Мыслительные инструменты можно разделить на два типа. Первый тип позволяет фиксировать идеи по мере их возникновения: Первая идея тянет за собой остальные. Когда у вас пропадает вдохновение, вы теряете не только

эту идею, но и все те, которые она могла бы принести вам в будущем. Не упускайте ни одной из созданных вами концепций.

Если вы дадите себе труд зафиксировать и используете несколько мыслей из числа тех, что возникают у вас каждый день, они укажут вам путь к еще большему количеству полезных идей.

Записная книжка

Записные книжки были у многих великих мыслителей. Это идеальный инструмент для фиксации новых, неразработанных идей, своего рода журнал мыслей, который можно пересмотреть и дополнить. Особенно важно записывать нестандартные, нетривиальные мысли. Идеи, не соответствующие привычным моделям мышления, очень быстро исчезают из-за отсутствия контекста, к которому их можно было бы привязать. Единственный способ не растерять их — это записать.

Если в какой-то ситуации вам катастрофически не хватает идей, попробуйте полистать записную книжку. Старые «концепции Криса» помогут открыться второму дыханию. Воспоминания о хороших и плохих старых идеях активизируют творческие центры вашего мозга.

Диктофон

Занести идею в записную книжку удастся не всегда. Носите с собой небольшой диктофон, чтобы фиксировать идеи, когда у вас нет возможности записать. Диктофоны, особенно с микрокассетами, позволяют вести запись во время управления машиной, в постели или в очереди. Подобные моменты, когда у вас появляется возможность свободно побродить по лабиринтам вашего мозга, являются благодатной почвой для творческого мышления. Постарайтесь использовать их наилучшим образом, записывая возникающие идеи.

Идеи в чем-то похожи на незавершенную поэму Колриджа «Кубла Хан, или Видение во сне». Поэт увидел сон, который записал в виде поэмы. Но прежде, чем он закончил, его прервали. Впоследствии он не смог воспроизвести свой сон и закончить поэму, что очень печально, потому что поэма оказалась одним из его лучших произведений. Возможно, и вы растеряли множество отличных идей только потому, что не записали их.

Даже если вы впоследствии просто сотрете пленку, процесс облечения идеи в слова все равно будет способствовать улучшению качества вашего мышления. Используйте пленку для стимулирования дальнейшего притока идей во время управления машиной. Просто прослушайте запись ваших мыслей, и это поможет вам найти способ дальнейшего развития новых концепций, а заодно приведет к появлению новых, свежих идей.

Помимо прочего, диктофон полезен для фиксации всех суетных, повседневных, загромождающих мозг мыслей, которые мешают целенаправленному мышлению. Если вы боитесь, что забудете заехать в химчистку, просто запишите эту информацию на пленку и возвращайтесь к обдумыванию первоочередной проблемы.

Мысленные образы

Бывают моменты, когда под рукой нет ни диктофона, ни записной книжки. На этот случай предлагаю вам научиться одному бесценному умственному фокусу. Попробуйте создавать у себя в голове глупые картинки. Наш мозг обладает замечательной способностью запоминать образы. Даже если вы не помните номер телефона вашего родного брата, по запоминанию образов вы заткнете за пояс любой компьютер.

Когда у вас появится идея, которую нет возможности записать, нарисуйте на ее основе мысленную картинку. Если вы думаете о двух шурупах, которые можно исклю-

чить из конструкции устройства, нарисуйте себя вывинчивающим из двери пару громадных шурупов, в то время как на вас дождем сыплются деньги. Картинка лучше запомнится, если увеличить ее ключевые детали до несуразных пропорций или заставить ситуацию выглядеть нелепо. Так вам будет легче помнить идею до тех пор, пока вы ее не запишете.

Творческие инструменты

«Один тупой карандаш стоит двух острых умов».

NN

Мыслительные инструменты второго типа помогают вам создавать идеи. Они усиливают природные способности мозга к решению проблем путем представления концепций в ином свете. Эти инструменты — эффективнейшее средство обучения эйнштейновскому стилю мышления.

Чистая бумага

Большие чистые листы бумаги, как магнит, притягивают новые идеи. Когда новым идеям есть где разместиться, они начинают появляться буквально из ниоткуда. Запись идей на компьютере можно производить с большей аккуратностью, но процесс нового, революционного мышления в особой аккуратности не нуждается. Чистый лист бумаги вдохновляет образные идеи. Постоянно держите под рукой стопку чистых листов. В противном случае недостаток бумаги может отрицательно повлиять на количество идей.

Цветные фломастеры

Серьезные проблемы редко бывают черно-белыми. Представлять их в такой бедной цветовой гамме крайне

нежелательно. Яркие, сочные тона привлекают яркие, смелые идеи. Держите под рукой цветные фломастеры и используйте их во время обдумывания.

Музыка

Музыка стимулирует творческие центры мозга. Каждый раз, когда вы работаете над конкретной проблемой, старайтесь проигрывать одно и то же избранное произведение. Музыка напомнит вам идеи, которые появились у вас в последний раз, когда вы занимались этой проблемой. Вот несколько из моих любимых произведений для творческого мышления:

- «Канон ре-бемоль» Пахельбеля
- «Бранденбургский концерт № 2» Баха
- «Дафнис и Хлоя» Равеля
- «Лунный свет» Дебюсси

Списки-картинки

Большинство людей, обдумывая проблему, составляют список вопросов и идей. Для того чтобы пробудить в себе новое мышление, составьте список-картинку. Это можно сделать по-разному. Нарисуйте проблему в виде картины. Если ваш местный коммерческий банк ведет неравную борьбу с крупным государственным банком, обрисуйте сложившуюся ситуацию. Детали ситуации изобразите в виде карикатур или метафор. Возможно, у вас получится громадный монстр, выманивающий людей из домов соблазнительными подачками. Или вы можете нарисовать легион зомби, марширующих от дверей банка-конкурента. Юмористические картинки особенно эффективны при необходимости выбраться из колеи мыслительных шаблонов.

Вы можете создать карту проблемы. На ней должны быть показаны элементы ситуации и прочерчены связи между ними. Если вы создаете карту проблемы местного банка, конкурирующего с крупным государственным, составьте схему денежных потоков в вашем городе. Покажите источники крупных платежей и депозитов. Покажите, куда уходят деньги из вашего банка и из банка-конкурента. Добавив пустыни, замки, горы и трясины вашей проблемы, вы пробудите дополнительный прилив творческих сил. Карты — великолепный способ использования чистой бумаги и цветных фломастеров.

Вы можете нарисовать круги эйнштейновского мышления и составить схему, показывающую, на каком этапе процесса разрушения шаблонов вы находитесь. Соедините этапы и идеи стрелками. Обязательно идентифицируйте и нарушите эти ключевые правила.

Проблемные ящики

Списки-картинки не обязательно составлять на бумаге. Вы можете соорудить проблемный ящик. Сложите в ящик предметы, имеющие отношение к вашей проблеме. Подержите в руках каждый предмет. Понюхайте его. Потрясите его и прислушайтесь к звукам внутри. Можете даже попробовать его на вкус. Эти действия привлекут к решению проблемы различные части вашего мозга.

Модели

Разглядывание сложных визуальных моделей стимулирует правое полушарие вашего мозга и усиливает творческий потенциал. Просто смотрите на замысловатую модель или картину. Ваш мозг сам выделит пространственные связи, привлекая к этому процессу новые нервные пути. В результате эти новые нервные пути тоже будут задействованы в работе над решением проблемы.

Списки телефонов

В главе 8 «Вырастите решение» мы говорили о значении интеллектуального секса для разработки зрелых решений. Обсуждение проблемы или решения с другими людьми действительно помогает. Составьте список телефонов друзей и знакомых, которые согласятся обсудить с вами ваши идеи. Когда вам понадобится приток творческого вдохновения, позвоните кому-нибудь из них.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наш разум — это настоящее чудо. У него почти неограниченные возможности в плане творчества и созидания. Не все из нас могут быть эйнштейнами, но все мы находимся гораздо ближе к гениальности, чем думаем. Нежелание позволить воображению разыграться крепкими путями связывает наше мышление. Но благодаря целенаправленным усилиям мы можем приблизиться к осознанию нашего истинного потенциала. Мы все можем научиться думать как Эйнштейн, для этого нужно только не забывать нарушать правила.

Приложение А

ФОРМЫ
для Эйнштейновского
стиля мышления

«Не все, что считается,
можно сосчитать,
и не все, что можно сосчитать,
считается».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

В эпоху Ренессанса торговцы итальянских городов-государств превратили свой бизнес в гигантские торговые империи. Принимать обоснованные деловые решения было нелегко. Сообщение не выдерживало никакой критики. Совершение сделок растягивалось на месяцы. Никто не мог точно уловить постоянно меняющиеся тенденции, которые могли одинаково быстро привести как к богатству, так и к нищете.

Все изменил человек по имени Леонардо Фибоначчи. Фибоначчи вырос в Северной Африке, где научился у арабов двойной бухгалтерии. Он перенес эти методы в Италию, где они получили широкое распространение. Система журналов, ведомостей, бухгалтерских книг и сводок намного упростила процесс принятия обоснованных решений и позволила торговцам быстрее наживать состояния.

История Фибоначчи учит нас, по меньшей мере, двум вещам. Во-первых, заимствованные идеи могут оказаться эффективными. Во-вторых, вести учет очень полезно.

Эйнштейновский стиль мышления — это многосторонний процесс. Без некоторых простейших подсчетов, позволяющих вам не сбиться с курса, легко соскользнуть на путь старого привычного мышления.

Используйте предлагаемые ниже формы для повышения продуктивности вашего мышления, после того как вы вырветесь из «колеи». Они помогут вам сформулировать задачу, разрушить старые шаблоны мышления, нарушить правила и вырастить грандиозные решения.

ПРАВИЛЬНАЯ ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ

Список задач

Внесите в список все проблемы, требующие решения. Правильной формулировки задачи часто бывает достаточно для того, чтобы найти верный путь к решению. Определите и обязательно совершите следующий шаг. Большинство проблем не решаются, скорее, из-за недостатка действия, чем вариантов.

Задача	Почему ее НУЖНО решить	Следующие шаги/ Решения

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧ

Хорошие проблемы ведут к хорошим решениям. Сформулируйте проблему, для решения которой требуется эйнштейновский стиль мышления.

Первоначальная формулировка проблемы	
<i>Не больше двадцати пяти слов</i>	
Иерархия проблем	
Потребности высшего уровня Является ли эта проблема истинной? Частные проблемы	
Игнорируйте ограничения	
Ограничивают ли вас деньги? Ограничивает ли вас чье-либо эго? Ограничивает ли вас страх? Ограничивает ли вас объем знаний? Ограничивает ли вас бюрократизм? Ограничивает ли вас уровень мастерства? Ограничивают ли вас временные рамки? Ограничивает ли вас уровень образования или степень полномочий? Ограничивают ли вас обязательства? <i>Ограничивают ли вас отношения?</i>	
Игнорируйте старые ответы	
<i>Составьте список, а затем игнорируйте три лучших на данный момент решения</i>	1. 2. 3.
Упрощенная формулировка	
<i>Сформулируйте упрощенный вариант проблемы</i>	

Для поиска хорошего решения вам понадобится достаточная мотивация. Создайте себе стимул для решения проблемы.

<p>«Пряники» Какие выгоды вы сможете извлечь из решения?</p>	
<p>«Кнуты» Что случится, если решение найти не удастся?</p>	
<p>Масштаб Уменьшите или увеличьте масштаб задачи, чтобы побудить себя к действию.</p>	
<p>Является ли задача привлекательной?</p>	

Формулировка проблемы

Сформулируйте проблему, которую собираетесь решить.

<p>Формулировка проблемы</p>	

Список идей

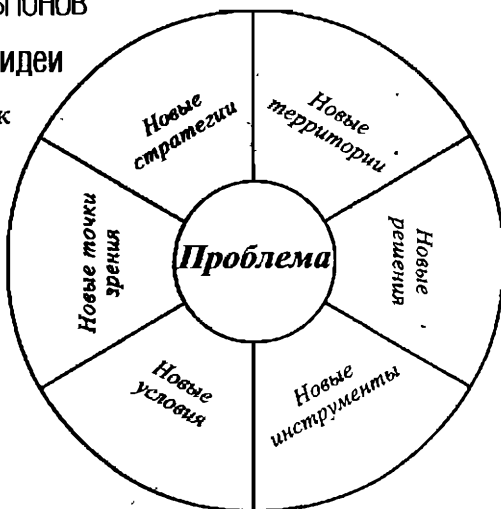
Создайте столько идей, сколько сможете. Чем больше идей вы создадите, тем лучше будет их качество. Запишите все идеи, даже самые неудачные. Плохие идеи, или «концепции Криса», тоже могут оказаться полезными. Они послужат катализатором появления еще большего количества идей.

Идея	Причины, по которым идея окажется полезной	Причины, по которым идея окажется бесполезной

РАЗРУШЕНИЕ ШАБЛОНОВ

Стимулирующие идеи

Используйте как можно больше стимулирующих идей, чтобы расширить свои взгляды на проблему и возможные решения.



Синтез идей

Расширьте интересные концепции, применяя метод синтеза идей.

Юмор	
<i>Используйте идею как шутку. Нарисуйте забавную картинку. Используйте стимулирующую идею не по назначению.</i>	
Визуализация	
<i>Представьте задачу наглядно. Точка зрения стимулирующей идеи. Точка зрения ребенка.</i>	
Характеристики	
<i>Разложите идею на сходные и различные элементы. Каково ее место в общем контексте?</i>	
Метафоры	
<i>Свяжите ситуацию со стимулирующей идеей. На что еще похожа стимулирующая идея?</i>	
Применение	
<i>Когда стимулирующая идея могла бы стать решением? Измените формулировку так, чтобы стимулирующая идея могла стать решением. Измените стимулирующую идею так, чтобы она могла стать решением.</i>	
Комбинирование	
<i>Скомбинируйте со старым решением. Скомбинируйте с антирешениями. Скомбинируйте с другой стимулирующей идеей.</i>	

Поищите, какие дополнительные правила решения вашей проблемы вы сможете найти в следующих областях.

Финансовые ограничения <i>Нужда в деньгах</i>	
Недостаток знаний <i>Вы не знаете, как</i>	
Законы физики <i>Законы природы, которые кажутся препятствиями</i>	
Юридические ограничения <i>Правила, которые могут привести вас в тюрьму</i>	
Обычай и предпочтения <i>Неписанные правила или традиции, которым часто уделяется больше внимания, чем физическим или юридическим законам</i>	

Пересмотрите свой список правил. Нарушите правила, которые затрудняют решение проблемы. Если вам трудно найти способ нарушить правила, воспользуйтесь одним из перечисленных ниже приемов. Составьте из самых многообещающих идей список, заполнив следующую форму.

Нарушите правило <i>Сознательно нарушите правило и разберитесь с последствиями.</i>	
Обойдите правило <i>Исключите ключевые обстоятельства, приводящие в действие правило.</i>	
Контрправило <i>Создайте новое правило, диаметрально противоположное прежнему.</i>	
Особые случаи <i>Определите удобные обстоятельства, при которых докучливые правила не будут действовать.</i>	

ВЫРАЩИВАНИЕ РЕШЕНИЙ

Выберите одну идею и превратите ее в зрелое решение. Опишите это решение.

Намеченное решение

Игнорируйте ненужные факты. Разберитесь с ними, используя приемы нарушения правил.

Правила	Нарушить правило	Обойти правило	С другой стороны	Особый случай

Для усиления мыслительной активности используйте интеллектуальный секс. Обсудите идею с разными людьми, особенно с теми, кто отличается от вас по складу характера и роду деятельности. Запишите идеи, которые они вам подарят.

Сотрудник	Степень инцеста	Идеи

Большую выгоду вам может принести партнер, умеющий решать проблемы. Определите ваши черты характера и сильные стороны, так же как и те, которых вам не хватает, но вы в них нуждаетесь. Затем найдите партнера, чьи сильные стороны компенсируют ваши слабости.

	Умения и навыки	Черты характера
Имею		
Нуждаюсь		

Испытайте ваше решение всеми доступными способами. Раздвиньте границы ваших знаний путем совершения ошибок. Запишите каждую попытку и то, чему она вас научила.

Эксперимент	Дата	Чему я научился

Развейте в себе способность рисковать и нарушать правила, пробуя совершить что-то новое каждый день.

Воскр.	Пон.	Вторя.	Среда	Четв.	Пяти.	Суб.

НЕ СТАНОВИТЕСЬ МУЧЕНИКОМ

Революционные идеи всегда встречают ожесточенное сопротивление. Составьте и запишите план, как избежать наказания за ваше решение.

Способ избежать наказания

Главная цель эйнштейновского стиля мышления — вытащить вас из «колеи» правил. После этого вы сможете идентифицировать и нарушать правила, мешающие вам прийти к блестящему решению. Зафиксируйте предпринятые усилия на следующей диаграмме, которая поможет вам постоянно следить за вашими успехами.



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

УРАВНЕНИЕ ЭЙНШТЕЙНА

«В объективном измерении то, что человек может вырвать у Правды с помощью страстного стремления, есть бесконечно малая величина».

АЛЬБЕРТ ЭЙНШТЕЙН

Меня всегда поражало составленное Эйнштейном уравнение для определения относительного течения времени для объектов, двигающихся с разными скоростями. Я уже говорил, что больше всего был удивлен тем, что могу понять и сам провести вычисления, которые привели к этому знаменательному прорыву в науке. Однако сами расчеты я в книгу не включил. Для того чтобы освоить эйнштейновский стиль мышления, не нужны даже простейшие математические вычисления. Но здесь, в приложении, мы все же рассмотрим, как Эйнштейн пришел к своей замечательной идее:

$$t' = \frac{t}{\sqrt{1 - \frac{v^2}{c^2}}}$$

В 1887 году, когда Эйнштейну было восемь лет, Майкельсон и Морли провели революционный эксперимент. Они решили измерить разницу между скоростью света, распро-

страняющегося в направлении движения Земли, и скоростью света, распространяющегося перпендикулярно движению Земли. Задачей опыта было доказать существование так называемого эфира. Однако приборы не показали никаких различий. Все пришли в замешательство. И вот почему.

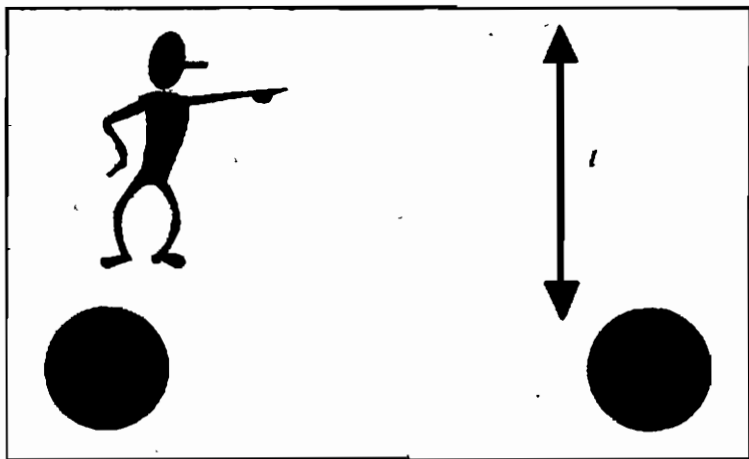


Рис. Б.1

Представьте себе луч света, который покинул источник света и преодолел определенное расстояние (l). Для наблюдателя, перемещающегося вместе с лучом, скорость света и время, затраченное им на преодоление этого расстояния, выражаются двумя простыми уравнениями, в которых c — это скорость света.

$$c = \frac{l}{t}$$

$$t = \frac{l}{c}$$

Но когда источник света перемещается в пространстве, возникает проблема. Двум наблюдателям, один из которых движется вместе со светом, а второй остается на мес-

те, будет казаться, что свет прошел путь разной длины. Если точка отсчета передвинулась на расстояние d , то второму наблюдателю покажется, что свет прошел расстояние h . Так как h и l , бесспорно, разные расстояния, то свет должен перемещаться с разной скоростью; чтобы прийти в конечную точку в одно время. Такой принцип справедлив для резиновых мячиков и звуковых волн.

$$h = ct'$$

$$d = vt'$$

$$l = ct$$

Однако эксперимент Майкельсона-Морли показал, что скорость света была одинаковой для обоих наблюдателей. Современники Эйнштейна сочли эксперимент досадной неудачей. Они потратили годы на то, чтобы понять, почему свет распространяется всегда с одинаковой скоростью, в то время как здравый смысл говорил, что этого быть не может. Все их попытки потерпели неудачу.

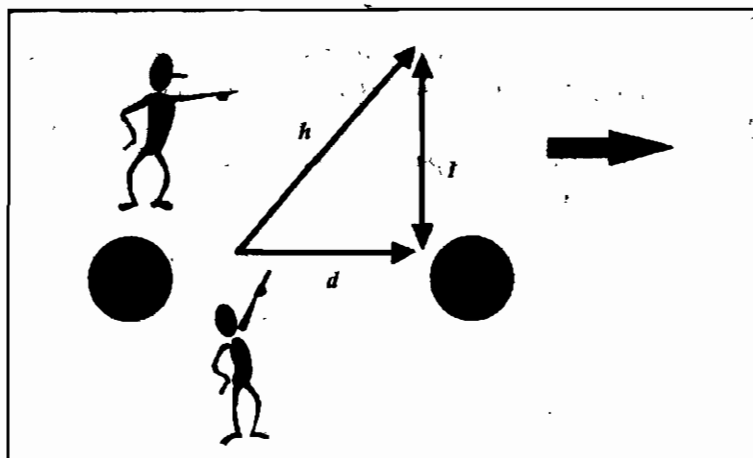


Рис. Б.2

Эйнштейн подошел к проблеме совсем с другой стороны. Он решил узнать, какими могли бы быть результаты эксперимента Майкельсона-Морли в условиях Вселенной. Это дало Эйнштейну огромное преимущество, потому что такая постановка задачи позволяла найти решение. Его современники никогда не смогли бы доказать существование эфира или показать, что на скорость света влияет скорость его источника. Их в любом случае ждала неудача.

Эйнштейн начал искать решение, обыгрывая идею света. Он вообразил себя самого путешествующим верхом на луче света. С точки зрения здравого смысла мысль о путешествии верхом на луче света была абсурдной. Но она «вырвала» его разум из «колен» привычного физического мира, с которым мы знакомы по опыту. Ученый попытался представить, что откроется его взгляду в то время, когда он будет мчаться через Вселенную. Какими он увидит другие лучи света? Что произойдет, если, сидя верхом на луче света, он посмотрит в зеркало? Исчезнет его отражение или нет? Какие можно будет сделать выводы, если, сидя на луче света, он будет видеть в зеркале свое отражение? В конце концов, Эйнштейн нарушил правило. Он задался вопросом, что произойдет, если скорость света будет постоянной, а переменной величиной будет время. К счастью, рядом с ним не было экспертов, которые могли бы убедить его в глупости этой идеи. Он просто переопределил пройденные светом расстояния для постоянной скорости света.

$$h = ct'$$

$$d = vt'$$

$$l = ct$$

Здесь v — это скорость перемещения точки отсчета. Что делать дальше, Пифагор определил за двадцать четыре

века до этого. Отношение между тремя расстояниями выражается просто:

$$h^2 = d^2 + l^2$$

Если заменить величины h , d и l , мы получим следующее уравнение:

$$(ct')^2 = (vt')^2 + (ct)^2$$

Затем вам нужно найти старшеклассницу, которая получает хорошие оценки по алгебре. Попросите ее найти решение для t' . Вам не обязательно заниматься этим самостоятельно, но если вы тоже знаете алгебру, то никто вам не запрещает самому найти ответ.

$$t' = \frac{t}{\sqrt{1 - \frac{v^2}{c^2}}}$$

Эйнштейну еще предстояли долгие годы работы по превращению своей блестящей идеи в теорию относительности. Но он игнорировал скептиков, совершал множество ошибок, делился идеями и в конце концов одержал победу.

ПО ВОПРОСУ ПРИОБРЕТЕНИЯ КНИГ ОБРАЩАТЬСЯ :

г. Минск, тел. (8-10-375-17) 237-29-75;

e-mail: poruri@mail.ru; www.poruri.ru;

г. Москва, Издательский дом «Белкнига»,
тел. (495) 675-21-88, 600-58-41; e-mail: poruri-m@mail.ru;

г. Новосибирск, «Топ-Книга», тел. (383) 336-10-28;

книга—почтой: 630117, а/я 560; Интернет-магазин:

www.top-kniga.ru; e-mail: office@top-kniga.ru

Научно-популярное издание

ТОРП Скотт

УЧЕБНИК КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ

Перевод с английского — *О. Г. Белойшеев*

Художник обложки *М. В. Драко*

Подписано в печать с готовых диапозитивов 20.10.2009.

Формат 84×108/32. Бумага газетная. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 15,12. Уч.-изд. л. 9,74. Тираж 5600 экз. Заказ №1260

Санитарно-эпидемиологическое заключение
№ 77 99.60.953 Д.010108 09.08 от 22.09.2008 г.

ООО «Попурри». Лицензия № 02330/0548529 от 03.02.2009 г.
Республика Беларусь, 220113, г. Минск, ул. Мележа 5, корп. 2, ком. 403.

Отпечатано в типографии **ZIMALETTO**.

ЛП № 02330/0150029 от 03.09.2007 г.

Республика Беларусь, г. Минск, 220030,

ул. Октябрьская 19/м, к. 10.

www.zimaletto.tv

Эта книга научит вас легко и просто находить решения самых сложных, казалось бы неразрешимых, задач. Вы познакомитесь с уникальными методами нестандартного мышления, которые использовали Альберт Эйнштейн и Александр Македонский, Юлий Цезарь и Христофор Колумб, компании "Apple" и IBM.

Освоив эти простые приемы, вы сможете решать любые проблемы — от бизнеса и воспитания детей до развития творческих способностей и улучшения отношений с окружающими.

Автор шаг за шагом проведет вас через процесс креативного мышления к принятию на первый взгляд абсурдных, но, возможно, самых важных решений в вашей жизни! Здесь вы найдете совершенно новый подход к мышлению, который поможет вам:

- сломать привычный ход мыслей
- отказаться от стереотипов
- выдвигать новые идеи
- изменить угол зрения на проблему
- до предела упростить задачу
- найти верное решение

ISBN 978-985-15-0946-7



9 789851 509467