

Джонни Цезерани

ОТ МОЗГОВОГО ШТУРМА К БОЛЬШИМ ИДЕЯМ

БОЛЬШИМ ИДЕЯМ

NLP и синектика
в инновационной
деятельности

JONNE CESERANI

BIG IDEAS

**PUTTING THE ZEST INTO CREATIVITY
& INNOVATION AT WORK**

Kogan Page

ДЖОННИ ЦЕЗЕРАНИ

ОТ МОЗГОВОГО ШТУРМА К БОЛЬШИМ ИДЕЯМ

**NLP И СИНЕКТИКА В ИННОВАЦИОННОЙ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Москва
2005

ИЗДАТЕЛЬСКО
ТОРГОВЫЙ ДОМ
ГРАНД  **Ф**аир
пресс

УДК 159.9
ББК 88.4 (4Вел)
ЦЗ1

Цезерани Д.

ЦЗ1 От мозгового штурма к большим идеям: NLP и синектика в инновационной деятельности / Джонни Цезерани. — Пер. с англ. В. В. Егорова. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. — 224 с.: ил.

ISBN 5-8183-0822-7 (рус.)

ISBN 0-7494-3878-9 (англ.)

Эта книга о методах стимулирования творческой активности, которая так необходима на любом уровне ответственности, в любой профессии, поскольку позволяет быстро принимать решения, обеспечивать их качество и новизну. Особое внимание автор уделяет введению творческих инновационных подходов в современных организациях, заинтересованных в успешном продвижении на рынке своих товаров, а также формированию лидеров, способных оперировать неожиданными, нестереотипными аналогиями и ассоциациями при решении поставленных задач.

Для широкого круга читателей.

УДК 159.9
ББК 88.4 (4Вел)

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

ISBN 5-8183-0822-7 (рус.)
ISBN 0-7494-3878-9 (англ.)

© Jonne Ceserani, 2003 First published in Great Britain and the United States in 2003 by Kogan Page Limited
© Издание на русском языке, перевод на русский язык, оформление. ФАИР-ПРЕСС, 2005

Я давлЮ на ментальный акселератор.
Залежалый лимон вспыхнул ярким
светом. У меня родилась идея.

*П. Г. Вудхауз,
английский
писатель-юморист*



ВЫРАЖЕНИЕ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Содержание этой книги обязано вкладу многих людей, в том числе и моему собственному. Я никогда не считал целесообразным что-то изменять в том, что работает достаточно просто, не желая делать то, что покажется оригинальным.

Я больше люблю сводить в единое целое полезные идеи, каждая из которых имеет своего конкретного автора.

Я хочу поблагодарить всех тех, кто внес свою лепту в синектику: Джорджа Принса и Билла Гордона, которые начали это всего 42 года назад, разработав такое замечательное проникновение в природу творчества, и многих людей, продолжавших в последние годы это первоначальное исследование. (Чтобы найти дополнительные сведения о синектической основе знания, войдите в www.synecticsworld.com.)

Я также хочу выразить признательность тем людям, которые внесли вклад в нейролингвистическое программирование (НЛП). В особенности я благодарю Роберта Дилтса, который разрешил мне использовать его работу по логическим уровням и модели лидерства, излагающую эти идеи. Я также благодарю Джулиана Расселла из консалтинговой фирмы, занимающейся проблемой поэтапного развития личности, за разрешение использовать его модель персональной миссии и видения. Джона Гриндера и Ричарда Бэндлера, создателей НЛП, которые заложили основу науки.

Я благодарю Бена Фукса за разрешение использовать его работу, трактующую вопросы выхода из конфликта.

Клэр Хьюитт, некогда клиент, а теперь коллега, предоставила мне версию о человеке, определяемом словом «делать», и человеке, определяемом словом «быть». Кэролин Флексман, бывшая коллега, собрала много материалов по НЛП для некоторых из программ, с которыми мы работаем в «Синектике». Наша работа с Кэролин над проблемой поэтапного развития личности совместно с объединением Джона Сеймура и ITS нашла отражение в этой книге. Я бы особенно хотел выразить свою признательность Джудит Лоу и Джудит Лозье за то, что они помогли мне глубоко проникнуться излагаемой проблемой.

Мое намерение состояло в том, чтобы включить в эту книгу слова и идеи с разрешения их авторов, и я просил отдельных людей ознакомиться с содержанием книги, чтобы удостовериться в этом. В синектике с владением интеллектуальной собственностью все ясно, так что у меня нет особого беспокойства на этот счет. Что касается НЛП, вопросы авторства гораздо менее ясны, так что я приношу извинение каждому, кто считает, что он или она не были упомянуты. Если вам хотелось бы проверить происхождение идей НЛП, войдите в Интернет по адресу [www. NLPU.com](http://www.NLPU.com).

Наконец, спасибо Шеннон Ли и Кэролин Холт за работу над текстом и Меган Хоуторн, Шеннон и Салли Оукли за их работу над диаграммами.



ВВЕДЕНИЕ

Недавно я разговаривал с коллегой. Она сказала, что всю жизнь будет помнить слова, сказанные ей близким человеком: «Твоя проблема в том, что ты человек из породы “делать”, а не из породы “быть”». Да, ей действительно всегда приходилось засиживаться допоздна. У нее успешная карьера, и жизнь вне работы также достойная. Она очень способная, хотя сама она осознавала, что была настолько занята тем, чтобы что-то *делать*, что у нее никогда не было времени, чтобы *быть*. Теперь она может и *делать*, и *быть*, а жизнь стала даже лучше.

Если бы я получал фунт стерлингов каждый раз, когда какой-нибудь бизнесмен говорил мне: «Вся беда в том, что мы все хотим что-то *делать*, но у нас никогда нет времени *быть*», — я был бы богатым человеком.

Делать — это важная часть жизни. Без труда не выловишь и рыбку из пруда. Быть — тоже жизненно важная часть жизни. Без «быть» вы не сможете пользоваться многим из вашего потенциала «делать».

Джордж Принс, сооснователь «Синектики», как-то сказал: «У каждого из нас разум мощностью в тысячу лошадиных сил; к сожалению, люди используют примерно одну лошадиную силу».

Жизнь может быть определена как *делать-быть, делать-быть, делать-быть, делать...* Или, если вам больше нравится, *делать-быть-делать-делать-делать-быть-делать-быть-*

делать-делать... (Игра словами do be do be do be do... которые часто используются в качестве припева в английских и американских песнях.) Вы выбираете мелодию, ритм, темп и т. д. Умение играть большое количество мелодий позволяет быть гибким, то есть быть превосходной личностью и, возможно, превосходным лидером.

Люди, имеющие только один выбор, это роботы

Я разговаривал в большой компании с одним человеком, помогающим людям раскрыть свой талант и реализовать их кипучую энергию.

Этот человек объяснял, что направить в нужное русло энергию людей и побудить их раскрыть свой талант почти невозможно, потому что это было прерогативой только руководителей. В результате остальная часть работников фирмы пребывала в состоянии текущей работы и не видела смысла в том, чтобы «кипеть» на работе.

Моя точка зрения состоит в том, что мир является запутанным местом, и, чтобы в нем выжить, необходимо отмечать то, что происходит, и реагировать на это самым лучшим образом, каким вы только можете. Тем, кто обладает развитым чувством собственного превосходства, совершенным владением средствами своей профессии, творческим подходом и навыками решения проблем, будут сопутствовать успех и творческие удачи. Чтобы процветать в бизнесе, руководители должны создавать условия, необходимые для нормальной жизни их подчиненных. Если руководители сумеют заинтересовать людей, люди станут «кипеть» на работе; если этого не сделать, люди будут работать спустя рукава или совсем уйдут. Это касается всех. В данной книге раскрываются средства для выживания.

Я придумал слово «некнига» для своей первой публикации «Инновация и творчество» («Innovation and Creativity»),

1995). Она имеет много качеств, присущих книге, — бумага, слова, диаграммы, — и, если вы просто прочитаете ее, вы получите небольшую пользу от того, что в ней излагается. Используйте ее как руководство к действию и рекомендации на пути к мастерству, и тогда у вас появится желание самосовершенствоваться.

Эта книга о творчестве, инновациях и лидерстве, качествах, которые должны процветать внутри вас. Она послужит также справочником, который вы сможете использовать для оказания помощи вашим коллегам в их стремлении достичь успеха. Эта книга о понятиях «быть» и «делать». Она предлагает набор средств, чтобы исследовать, что такое *быть* — лидерство. Она предлагает ряд инструментов (методик) для того, чтобы *делать*, для решения творческих проблем и для совместной работы. Методики взяты из моего собственного опыта работы с синектикой и нейролингвистическим программированием. Если вы хотите прочитать больше об основах, касающихся этих областей знания, смотрите приложения 3 и 4.

Люди часто вкладывают много энергии в разные аспекты своей жизни. Они сосредоточивают свое внимание на достижении способностей высокого уровня и навыков в широком диапазоне интересов. Эта книга — больше чем слова; она наделена качеством отображения и тактильной способностью. При проектировании своей жизни, надеюсь, вы насладитесь многими качествами, которые вы можете привнести в то, что для вас имеет смысл в этом мире.

Если вы просто прочтете книгу и не сделаете хотя бы толику того, что можно сделать в соответствии с понятиями «делать» и «быть», польза от прочтения будет небольшой.

Насладитесь вашим путешествием, смотрите на него как на некоторую забаву, не бойтесь себя — вы сильная личность, как и все мы!



СТРУКТУРА КНИГИ

Основу книги составляют следующие идеи и положения:

- ☐ некоторые мысли о творческом подходе, инновациях и изменениях — описание идеальной модели;
- ☐ взгляд на мир, в котором мы живем, с позиции творческого подхода;
- ☐ навигационная карта для «быть» и «делать» в бизнесе — жизненно необходимая инновация;
- ☐ «делать» что-то для того, чтобы «быть», — лидерство для творчества;
- ☐ «делать» так, чтобы можно было «делать», — инструменты и методы для решения творческих проблем;
- ☐ некоторые предложения по структуре работы с группами, использование обычного языка и способов организации для осуществления максимально возможного успешного творчества.

Если вы хотите начать читать о «делать» прежде, чем о «быть», пожалуйста, не стесняйтесь — начните.



НАЧНИТЕ С ПРОВЕРКИ ВАШЕГО IQ (В НАШЕМ СЛУЧАЕ ЭТО ПОКАЗАТЕЛЬ СТРЕМЛЕНИЯ К ИННОВАЦИЯМ)

В приложении 6 вы найдете небольшой перечень вопросов, предназначенных помочь вам определить ваш текущий IQ. Возможно, вы найдете это интересным, перед тем как закончите работать с материалом «некниги», а затем, в конце, проведите тест снова и отметьте, что у вас изменилось.



НЕКОТОРЫЕ МЫСЛИ О ТВОРЧЕСКОМ ПОДХОДЕ, ИННОВАЦИЯХ И ИЗМЕНЕНИЯХ — ОПИСАНИЕ ИДЕАЛЬНОЙ МОДЕЛИ

Введение в организацию на длительный срок творческого подхода, инновации и изменения — это вроде начала путешествия. В идеале имеется соответствующая карта, которая позволяет людям осуществлять это путешествие, и от людей требуется гибкость, чтобы иметь дело с меняющейся территорией, которую они должны будут пересечь.

Творческий подход, инновации и изменения начинаются по возможности с верхушки команды, то есть с группы лидеров. Всем членам команды нужно иметь ясность в отношении собственных убеждений и ценностей, а также в отношении роли, которую они хотят играть в жизни, будь это жизнь на работе или их домашняя жизнь.

Линия поведения должна быть выровнена с этими личными ценностями и убеждениями; иначе вы не сможете функционировать как человек. (Фактически вы будете функционировать, но, вероятно, при очень большом напряжении и на более низком уровне исполнения работы, чем могли бы в другом случае.) В бизнесе поведение должно постоянно моделировать личные ценности и убеждения; иначе люди в организации просто запутаются, и создастся низкий уровень доверия.

(Например, я слышал следующее заявление: «Для меня важно, что, когда однажды дается обязательство, оно выполняется. Тому, кто дает обязательство и не выполняет его, не будут доверять до тех пор, пока не подтвердится хоть и небольшой, но решенный вопрос, касающийся лично меня».)

Стратегии общения, такие, как понятие миссии, видения и положения о ценностях, формируют важную часть этого процесса. Однако они только ярлыки и, как таковые, поверхностны. Важно то, как они представляются в головах людей. Представления верхушки команды об этих сообщениях будут передаваться через их поведение.

Как только старшая команда закончит эту начальную задачу установления своего собственного ощущения себя и смоделирует его в контексте с бизнесом, путешествие пойдет по следующему слою.

Следующий слой в бизнесе нужен, чтобы делать ту же самую часть работы, четко определяя собственные убеждения и ценности и поведение, предусматривающее их. Это будет происходить в связи с домашней жизнью и бизнесом и в контексте с сообщениями, выходящими из команды лидеров. Исходя из этого ключевого момента команда лидеров постоянно моделирует соответствующее поведение; иначе люди не могут знать, что соответствует и что не соответствует сообщениям.

В следующем слое каждый определяет свой способ оценивания реального бизнеса, который будет связан с их поведением. Поскольку смысл понимания того, что есть бизнес и его ценности, с которыми он имеет дело, очень глубок и индивидуален для каждого человека, это означает, что люди могут иметь гибкий подход для передачи того или иного сообщения. Однако эти различия будут выровнены в пределах основного контекста ценностей бизнеса.

Как только эта задача будет решена, путешествие продолжится на другой стадии. Следующий слой также должен вы-

делить личные ценности и убеждения, которые выравниваются с корпоративными. Они должны инициировать поведение, совместимое с корпоративным набором ценностей, которые были определены командой лидеров и принимаются ими самими как индивидуумами.

Таким образом, путешествие создаст популяцию людей, которые выровнены между собой и могут, следовательно, функционировать как личности и быть выровнены с корпоративным набором ценностей.

Это означает, что люди могут работать как индивидуумы, так что фирма получит пользу от богатства разнообразия людей в группе.

Команда лидеров может быть уверена, что люди будут работать обычным путем, демонстрируя при этом гибкий подход; и тогда вместо роботов вы получите героев и героинь, которые могут раскрыть свои таланты и способности.

Люди, которые обнаружат, что их индивидуальные ценности и убеждения не могут быть выровнены с корпоративным набором, будут стремиться к уходу из этого бизнеса.

Это путешествие никогда не кончается, и роль лидеров заключается в том, что они должны неизменно моделировать то, что сегодня соответствует миру бизнеса; при этом они должны быть предельно четкими при проведении изменений, которые они будут сообщать через бизнес.

А если мир не идеален?..

Часто бизнес и люди в нем изменяются столь быстро, что не хватает времени, чтобы следовать за этими изменениями идеальным путем. Очень большие программы изменения терпят неудачу потому, что, даже если первоначальный план был правильным, мир за это время изменился и стал неподходящим для нового рынка.

Идеал все-таки остается полезным, как путеводная звезда, для того, чтобы определить, как действовать. Если вы знаете, что люди в вашем бизнесе останутся, вероятно, стойкими в течение какого-то времени, жить будет легче. Если вы считаете, что получите четыре степени магистра за три года (я знаю бизнес, в котором это случалось), тогда вы, должно быть, очень ловки и быстроноги, реагируя на мир так, чтобы выжить.

Смысл намерений и замысла остается в силе; вы просто должны признать, что он (бизнес) меняется очень быстро. Выбор состоит в том, чтобы работать в нем или уходить куда-нибудь еще.



ВЗГЛЯД НА МИР, В КОТОРОМ МЫ ЖИВЕМ, С ПОЗИЦИИ ТВОРЧЕСКОГО ПОДХОДА

Роль лидера в том, чтобы создать условия, способствующие проявлению гибкости и оперативности.

Преуспевающие компании — это те, которые способны гибко реагировать на мир и оставаться конкурентоспособными, потому что предпринимательский талант и инновации — это жизненная основа бизнеса.

Модель, которая описана здесь, включает многие аспекты структуры и поведения, которые должны рассматриваться, чтобы сделать ее реальностью — действительной возможностью обеспечить жизнеспособность и рост как индивидуумов, так и фирмы.

Исследования вопросов творчества, инноваций и изменений, проводимые в США, Великобритании и Европе, постоянно говорят, что 80% организаций считают инновации жизненно важными для бизнеса, но только примерно 4% думают, что они знают, как это делать. Фактическая статистика несколько отличается от этих цифр, но не намного.

Организации, которые преуспевают в управлении творчеством, инновациями и изменениями:

- ☐ способствуют совершенствованию взаимодействия и общения;

- ☐ вводят официальные инновационные программы или расширяют существующие;
- ☐ более продуктивно проводят деловые встречи;
- ☐ заимствуют идеи из внешних источников;
- ☐ понимают будущие потребности потребителей/клиентов.

Исследования подтверждают парадокс, который мы открыли некоторое время назад в «Синектике». А именно, структура процесса открывает возможность быть творческой личностью и изобретать новые методы работы; отсюда — структурированные процессы решения творческих проблем и официальные инновационные программы. Получив полную свободу, люди не знают, что делать, как пройти через неразбериху новых идей и новых мыслей. Структуры и план-карты, которые используются для путешествия, должны высвободить энергию и поощрять предпринимательство, а не душить их.

Способность реагировать и выживание



Черная изогнутая линия на диаграмме представляет кривую стабильности для организации. Чтобы оставаться здоровой и конкурентоспособной, организации требуется быть чуткой по отношению к внешнему миру и производить товары или услуги, пользующиеся спросом у клиентов. Когда мир находится в движении, что представлено движением по нижней оси вправо, фирма должна отвечать на изменения, чтобы двигаться по кривой выживания. Организации, которые работают, руководствуясь командным стилем управления, имеют тенденцию поддерживать существующие системы, несмотря на движение в мире, и попадают в зону ниже своей кривой выживания. Приведем пример из недавнего прошлого, когда у IBM не было желания оставить универсальные компьютеры и начать продавать также персональные компьютеры. В Великобритании между главными универсами обнаружился большой разрыв.

Проигравшие — те, которые не сумели ответить на изменения в мире. В розничной торговле в США торговый центр Wal-Mart раньше вступил на путь изменений, получив преимущества перед традиционными ведущими фирмами, такими, как Sears.

На рынке фирмы, отслеживающие изменения в мире, должны реагировать на это, отказываясь от чрезмерно командного стиля процесса управления, с тем чтобы позволить процветать предприимчивости. Это не сверхкритическое отношение к традиционным процессам управления. В свое время они оправдали себя, и важно знать, когда истек их полезный срок.

Заштрихованная область по обе стороны кривой выживания фирмы представляет людей, работающих в бизнесе. Эти люди имеют способность быстро реагировать и проводить изменения, если у них не связаны руки и если их не ограничивать общей структурой или установленными правилами. От этих корпоративных героев и героинь, людей, которые смело бросают вызов сегодняшнему стилю работы

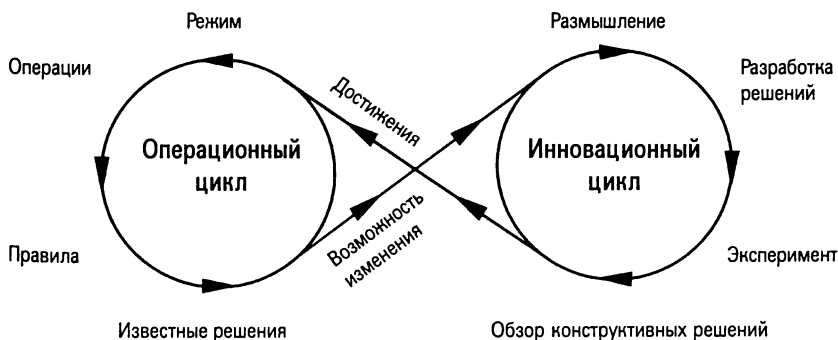
и становятся неудобными, поскольку они не желают слепо действовать по инструкции, зависит поддержание жизнеспособности фирмы.

Задача лидера состоит в том, чтобы управлять работающим, оперативным миром, на котором держится бизнес, а также позволять людям раскрывать свои способности, так чтобы они могли работать творчески, развивая и совершенствуя методы работы. Люди, относящиеся к категории «быть», важны как в работающем мире, так и в мире инноваций.

Циклические миры

Модель циклических миров описывает эти два совершенно различных цикла поведения, которые представляют различные варианты мира. Оба мира важны.

Задача лидеров — устанавливать поддерживающий и предпринимательский климат в оперативном мире, чтобы сохранять сегодняшний бизнес и помогать людям совершенствовать свои навыки и способности, раскрывать и использовать свой творческий подход с тем, чтобы создавать бизнес завтра.



рашнего дня. Эти миры должны управляться вместе; однако быть в них одновременно невозможно.

Лидеры должны распознавать нужных людей, способных выполнять поставленные перед ними задачи. Это означает находить людей для решения различных задач и предоставлять им возможность самостоятельных решений и выбора, в зависимости от того, в каком мире они работают. При этом следует расценивать информацию как полезную или менее полезную, а не как правильную или неправильную.

Чтобы создать новые типы поведения и способы работы, бизнес нуждается в потоке идей и творческих проблем, побуждающих к энергичным действиям.

От идей к действию

Классический подход к управлению изменениями в бизнесе в недавние годы — это структурированный подход, осно-



ывающийся на проектировании управления, с тем чтобы управлять процессом реорганизации фирмы. Программы, которые его воплощают, суть не что иное, как перепроектирование процесса бизнеса, всеобщее качество и непрерывное совершенствование.

Эти подходы рассчитаны на относительно простую модель бизнеса, такую, как средства общения со служащими.

Обеспечение людей работой в контексте модели ведет к получению результатов. Весь фокус в том, что мир более сложен, чем модель. Он также состоит из людей, которые не подходят под шаблон.

В то время как большинство этих программ приводят к некоторым полезным результатам, приходится нередко сталкиваться с досадными сбоями, ведущими к остановке бизнеса. Это объясняется тем, что структура — только половина дела. *Изменение происходит только тогда, когда изменяется поведение людей.*

При кратковременном процессе вы, возможно, в состоянии заставить людей измениться, попросить их делать все по-другому. Однако при длительном процессе вы получите последовательное изменение только тогда, когда новые способы работы выровняются с личными убеждениями и ценностями. Структуры этими вопросами не занимаются.

Организация может рассматриваться как место для своих людей. Аналогией может быть усыновление вами ребенка и воспитание его. Ему необходимо помочь вырасти и развить навыки и способности, с тем чтобы помочь ему выжить. Он нуждается в помощи и поддержке.

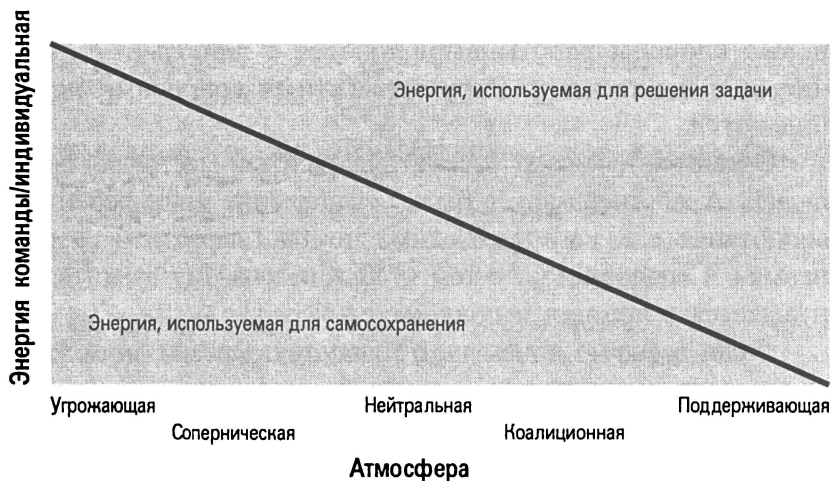
Люди в фирме ничем не отличаются. Организация, которая готовит своих людей, раскрывает их потенциал и способности превосходить других. Я снова напомню цитату Джорджа Принса: «У каждого из нас разум мощностью в тысячу

лошадиных сил; к сожалению, люди используют примерно одну лошадиную силу». Спросите себя: «Сколько людей я знаю в моей компании, простых исполнителей на работе, хотя вне работы они превосходят других, например, в любительском спорте, в благотворительных акциях и т. д.?»

Следующая диаграмма показывает, что жизнеспособность организации напрямую зависит от создания общего благоприятного климата в вашем бизнесе.

Создание пространства и климата

Когда бизнес работает в атмосфере страха и люди чувствуют угрозу, тогда их энергия будет сосредоточена на самозащите, что уменьшает жизнеспособность организации. Это может выражаться в затрате больших усилий, чтобы противостоять возникшим проблемам. В результате мотивация теряется, и менеджеры часто возвращаются к тому, чтобы командовать и управлять, что подавляет любой новый тип поведения и создает нисходящую спираль к окончательному диктаторству.



Организация, которая может работать так, что люди чувствуют поддержку, высвобождает энергию для предприимчивости, творчества, сосредоточения на задаче и достижении успеха.

Большая международная компания продуктов для завтраков экономит 100 000 фунтов стерлингов за счет лучшего ведения собраний

Одна из самых больших всемирных компаний продуктов для завтраков использовала синектику, чтобы вдвое уменьшить продолжительность собраний, в то же время увеличив их эффективность. Компания проводила свои собрания как обычно, исходя из установившейся практики проведения сессий каждые четыре недели. Мелкие предприниматели и, следовательно, обычные люди покидали собрания больше с чувством недовольства, чем оптимизма.

Лидер одного подразделения почувствовал, что собрания были бы особенно важны для его коммерческой группы, члены которой часто работают отдельно. Он и его команда решили повысить эффективность своих собраний благодаря не только лучшему использованию времени, но и увеличению творческого начала и поднятию морального духа. Решено было провести синектическую подготовку.

Иногда для команды клиентов это было нелегко, и она должна была сделать несколько шагов назад в «переучивании» процесса ведения собраний, прежде чем действительно проводить последовательное усовершенствование.

Вероятно, самым важным в этом деле было откровенно признать, что реальное изменение требует времени, усилий и настойчивости. Через несколько месяцев подготовки команда сделала некоторые впечатляющие шаги вперед.

Грамотная разработка пунктов повестки дня и четко обозначенные задачи, представленные на рассмотрение каждого участника, а также удобное время проведения собраний сыграли свою роль: члены команды теперь расценивают собрания как дополнительную услугу, а не как обязательку.

«Мы сократили вдвое время на проведение собраний, что дало нам около 100 000 фунтов стерлингов за счет освободившегося времени и даже позволило значительно улучшить качество продукции».

Коммерческий директор по развитию

Управляющий международного аэропорта удваивает доход от розничной торговли через инновационный климат на фирме

Управляющий международного аэропорта использовал синектику, чтобы удвоить доход аэропорта от розничной торговли, после того как руководители розничной торговли четко сформулировали главную стратегию и цели. Коллектив, занимающийся розничной торговлей, нуждался в разработке мер по достижению этих целей, и на помощь в составлении проекта была призвана синектика.

Ста двадцати менеджерам команды по розничной торговле были изложены основы синектики. Занятия проводились в виде семинаров, с использованием синектических инновационных инструментов и методов для создания тактической программы новых идей по осуществлению задуманного. Это навело каждого на размышление, выходящее за пределы обычных границ, когда команда начала работать в областях, которые обычно не включались в ее работу. Была создана новая организационная структура поддержки и выработаны планы улучшения деятельности исходя из новых идей. Руководство приняло жизненно важные решения в течение трех дней после того, как люди приняли для себя новые захватывающие обязательства.

Было полное понимание и «участие в сделке» каждого, кто был причастен к этому, потому что команда создавала свое собственное будущее.

Участники изучили новые, повышающие эффективность операции, раскрутили методы исполнения работы, которые помогли раскрыть способности друг друга и энергию.

Эффект от эксперимента был получен не сразу. По сравнению с первоначальным замыслом добиться цели за два года оператор удвоил свой доход от розничной торговли за 18 месяцев. Этот успех побудил к дальнейшим действиям, новый культурный стиль был поддержан другими подразделениями, в то время как команда розничной торговли и жила в рабочей атмосфере последовательного творческого подъема.

«Я нашел, что работа с синектикой чрезвычайно полезна в процессе использования различных подходов творческого мышления на пути практического решения задач, что позволяет развивать и превращать в жизнь идеи, которые могли бы испариться в воздухе».

Менеджер управления по развитию

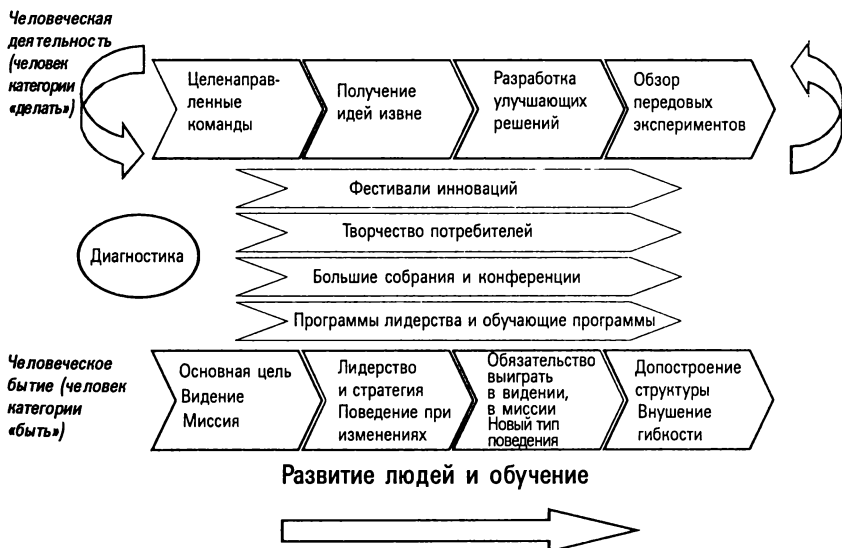


НАВИГАЦИОННАЯ КАРТА ДЛЯ «БЫТЬ» И «ДЕЛАТЬ» В БИЗНЕСЕ — ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМАЯ ИННОВАЦИЯ

Полная картина — план-карта путешествия

Инновации как предпринимательство

Рост бизнеса и обучения



На карте обозначены виды деятельности, которыми вы можете заниматься в вашем путешествии.

Поток человеческой деятельности — это то, что относится к категории «делать». Здесь представлены структурные подходы к решению творческих проблем и инструменты и методы, необходимые для достижения их эффективности. Он включает четкое определение принадлежности проблем, происхождение идей и разработку решений.

Поток человеческого бытия — это то, что относится к категории «быть». Он представляет работу с идеями и ценностями, нацеленную на то, чтобы люди и культура вашей фирмы были адекватны целям бизнеса и чтобы в ходе всего путешествия ваш курс был направлен на работу бизнеса.

Диагностика и четыре направления деятельности (фестивали инноваций и т. д.) обеспечивают энергию для этих потоков на пути к успеху.

Соединение «быть» и «делать»

Оба потока могут управляться порознь или параллельно.

Далее речь пойдет об инструментах и методах, дающих возможность управления энергией этих потоков. Приведенные ниже рекомендации можно рассматривать как дополнение к этим инструментам и методам.

□ Диагностика

Изыщите возможность исследовать и отслеживать способы, с помощью которых энергия может использоваться в вашей организации. Раскройте способности и заслуживающие внимания особенности в поведении людей и воспользуйтесь ими на благо организации. Лично я отдаю предпочтение пониманию и копированию, о ко-

торых вы узнаете из одного примера: см. www.insights-world.com.

❑ Фестивали инноваций

Соберите людей вместе для обсуждения проблем, обмена идеями и выработки решений. Организуйте фестивали целенаправленно и часто; привлекайте как можно больше людей; находите интересные места для проведения фестивалей.

❑ Творчество потребителей

Привлекайте ваших клиентов и потребителей непосредственно для оказания помощи вам в разработке стратегии, товаров и услуг. Введите их в ваш бизнес и работайте с ними над решением проблем и поиском новых решений. Они не помешают вашим собственным корпоративным убеждениям по поводу ваших возможностей, хотя и будут говорить на языке улицы.

❑ Большие собрания и конференции

Объедините большие группы в вашей фирме, используйте процессы и структуры, о которых вы прочитаете в книге, чтобы привлечь к исследованию сотни людей и получить обратную связь в виде мнений о фирме. Это — великолепный способ опередить обязательства и зарядить организацию мощной энергией.

❑ Программы лидерства и обучающие программы

Не жалейте времени, энергии и денег, вкладывайте их в развитие вашего персонала на всех уровнях. Лидерство касается иерархии и взятия под свой контроль

собственной жизни в соответствии с ожиданиями персонала всех звеньев вашей организации. Измените ваш подход; преданные опытные люди сделают так, что 2+2 будет, по крайней мере, равно 5!

Следующая часть книги приглашает вас познакомиться с категорией «быть», перед тем как рассмотреть категорию «делать».

**ЭТОТ РАЗДЕЛ КНИГИ
О ТОМ,
ЧТО ЗНАЧИТ**

БЫТЬ



ДЕЛАТЬ ЧТО-ТО ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ *БЫТЬ* — ЛИДЕРСТВО ДЛЯ ТВОРЧЕСТВА

При исследовании категории «быть» полезно поработать головой, как если бы вы рассматривали отдельные представления о мире, уже известные. То, что вытекает логически, не есть «истина»; однако если вы исходите из того, что они — суть истины, вы более продуктивно исследуете это «быть».

На следующих страницах я использую выражение «система». Иногда оно относится к индивидууму и к тому, что происходит внутри него; иногда оно относится к группам и организациям, в этом случае центр внимания находится вовне. Если это звучит довольно загадочно, плывите по течению и какое-то время просто читайте. «Оставайтесь свободным, пока не наступит суровая реальность» — одно из основных правил для творческих исследований. Становитесь спокойным вместе с некоторым приблизительно верным размышлением в течение некоторого времени, пока не наступит ясность; ваш ум — великий инструмент для того, чтобы делать это (быть им).

Когда вы начнете читать о природе субъективного опыта, вам захочется рассмотреть ряд сценариев или контекстов, которые вы проверяете прямо сейчас. Диаграмма на с. 33, раскрывающая природу субъективного опыта, представляет ряд

категорий, которые могут быть приложены к способам, с помощью которых мы попытаемся найти суть мира.

Отметьте, что приходит на ум, когда вы рассматриваете эти сценарии в контексте каждой из категорий.

Эта диаграмма показывает, как мы создаем наши представления, используя информацию извне — вид, звук, запах и т. д. Мы фильтруем опыт и стремимся подогнать наш опыт к существующим картам. Карты представляют путь, в котором мы запрограммировали предыдущий опыт, и это позволяет нам мгновенно принимать решения, когда мы сталкиваемся с другим набором подобных категорий. Например, если я прошу у вас стакан воды, у меня есть превосходный шанс получить именно его, а не плюшевого мишку, потому что большинство из нас имеют опыт и карту, дающие представление о стакане воды. Даже на этом простом уровне у нас может возникнуть проблема — я имею в виду воду: простую или газированную?

Итак, мы являемся химическими системами, у нас есть чувства, которые связаны с нашими картами. Например, если вы увидели собаку, рычащую на вас, с пастью, полной пены, я думаю, что у вас есть программа, которая в результате приводит к чувству, которое вы могли бы описать как страх или нервозность.

Основываясь на этом чувстве, вы будете вести себя некоторым образом, который влияет на мир, на изменения в мире и на весь дальнейший цикл.

Гибкие люди имеют больше карт. Творчество — это, скорее, сохранение интересной и изученной сути новых опытов, касающихся мира, чем допущение того, что только соответствует предыдущему опыту. Творчество — это наблюдение, исследование, обращение внимания и реагирование, а не создание мгновенных допущений, предполагающих, что вы это знаете.



ПРИРОДА СУБЪЕКТИВНОГО ОПЫТА

Эта глава о том, как мы, люди, чувствуем мир и определяем суть опыта. Далее следует объяснение того, что означает это понятие, дается описание идей, с использованием того же языка, который вы встретите при прочтении других книг о НЛП.

Также см. приложение 4, описывающее происхождение НЛП.

План-карта — это не территория

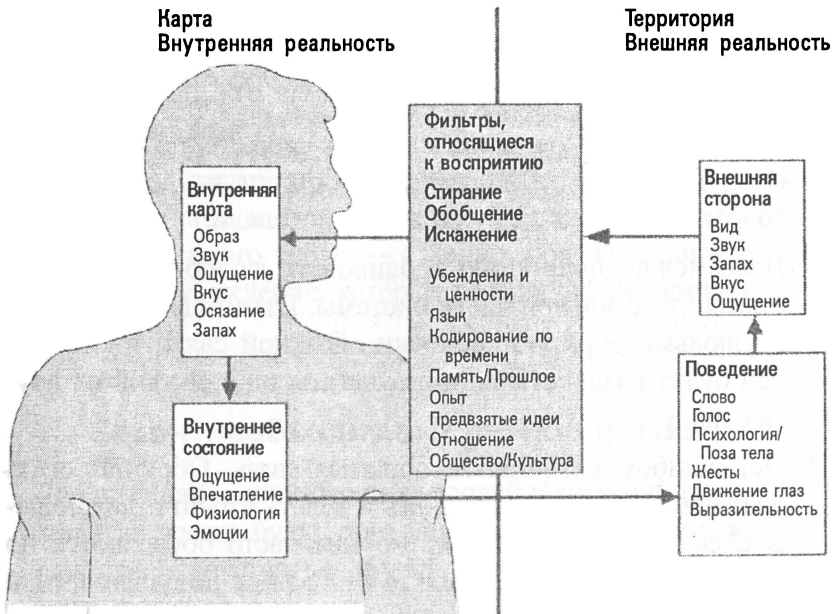
- ☐ Люди имеют свою собственную уникальную карту мира, основанную на их восприятии действительности и прошлого опыта.
- ☐ Ни одна индивидуальная карта мира не является более реальной, чем любая другая.
- ☐ Люди реагируют на свое собственное восприятие действительности, или карты мира.
- ☐ Смысл моего общения с другим человеком — это ответ, который оно выявляет в моем собеседнике, независимо от моего намерения.
- ☐ Люди делают выбор и принимают решения, основанные на их уникальной карте мира. Любое поведение, независимо от того, странное оно или бесполезное, — лучший вы-

бор, доступный данному человеку, полученный из воспринятой им карты мира в определенной точке в определенное время.

- ❑ «Самые мудрые» карты те, которые делают доступным самый широкий и самый большой выбор в противоположность тому, что является «самым реальным» или «самым точным».
- ❑ Люди уже имеют (или потенциально имеют) все внутренние ресурсы, которые им нужны, чтобы действовать эффективно. Как сказал Уолт Дисней: «Если вы можете увидеть это во сне, вы можете сделать это».

Природа субъективного опыта

План-карта — это не территория



- Творчество и изменение приходят из обогащения карты мира человека путем высвобождения соответствующего ресурса или активизации потенциального ресурса, то есть предоставляя человеку больший выбор.

Жизнь и умственная деятельность — системные процессы

- Жизнь и умственная деятельность включают много систем и подсистем, которые взаимодействуют и взаимно влияют друг на друга, например:
 - разум/тело;
 - сознательное/бессознательное;
 - человек/человек;
 - человек/общество;
 - общество/общество;
 - и т. д.
- Вы не можете не влиять; вы не можете не общаться. (Подумайте об этом: сам акт попытки не делать чего-то означает, что вы уже что-то сделали.)
- Невозможно полностью изолировать какую-то часть системы от остальной части системы. Взаимодействия между людьми образуют цепочки обратной связи — на людей будут воздействовать результаты их действий на других людей.
- Нет ошибок, есть только обратная связь. Обратная связь дает нам возможность изучать и делать что-то отличающееся, если оно подходящее. Ко мне часто обращаются по этому поводу. Помните, мы имеем дело с допущениями, а не с истинами. Есть ситуации, где есть сбои (ошибки).

Когда машина выходит из строя, она не работает. Рассматривая опыт как обратную связь, вы поддерживаете свою умственную деятельность, которая остается открытой для изучения. Ошибка часто ведет к отказу или принятию другого неправильного варианта.

Эдисон провел эксперименты, используя 6000 веществ при поиске материала, который мог бы служить для нитей лампочки. Он считал, что с каждым «неудавшимся» экспериментом становилось одним материалом меньше при работе над поиском своего решения.

- Любое поведение продиктовано положительным намерением в определенном контексте. Поведение может быть ресурсом или ограничением, в зависимости от того, насколько оно подходит к остальной части системы. Положительное намерение для одного человека совсем не обязательно является положительным для другого человека. У грабителей будет положительное намерение для них, но не обязательно положительное в отношении вас. Хотя я предполагаю, что вы дадите стрекача, если к вам приблизятся грабители.
- Не все взаимодействующие в системе компоненты находятся на одном и том же уровне. Полезно отделять поведение от «самого себя» — отделять положительное намерение или убеждение, которые генерируются самим поведением.

Закон необходимого разнообразия

- При изменении окружающих условий и ситуаций наши действия не всегда будут приводить к одному и тому же результату. Требуется некоторый минимум гибкости, чтобы адаптироваться и выжить внутри системы.

- ❑ Степень требуемой гибкости будет зависеть от сложности и изменчивости/неопределенности в системе. Если система становится более сложной, требуется бóльшая гибкость.
- ❑ Люди с наибольшей гибкостью имеют наибольшую вероятность достижения желаемых результатов. Часть системы, которая имеет наибольшее разнообразие возможных ответов, будет управляющим элементом.
- ❑ Если то, что вы делаете, не находит ответа, которого вы ждете, продолжайте менять свое поведение, пока не получите ответ.

Глубокая и поверхностная структуры

- ❑ Язык — очень неточный инструмент. Выражения, действия и реакции на действия — это поверхностные структуры, которые являются результатом опыта передачи значения более глубокой структуры. Различные поверхностные структуры могут быть отражениями обычных глубоких структур.
- ❑ Трансформация глубокой структуры в поверхностную структуру часто дает информацию, которая бывает обобщенной, искаженной или частично стертой. Возможно, потребуется много примеров поверхностных структур, чтобы передать понимание более глубокой структуры, например: «Мы собираемся сосредоточиться на клиентах». Представьте, сколько значений может иметь эта фраза и какой диапазон параметров. «Сосредоточить внимание на клиенте» — понятие, относящееся к глубокой структуре, которое потре-

бует многих примеров поверхностного уровня, чтобы стать полезным в бизнесе.

- В структуре и организации систем бывают многократные уровни последовательных более глубоких структур. Необходимо обращаться ко всем уровням структуры системы, чтобы достигнуть экологического изменения, например, создание новой организационной схемы бессмысленно, пока вы не будете иметь дело с людьми, которые являются частью организации.

Понятие глубокой и поверхностной структуры полезно при размышлении о положении, касающемся миссии компании и ее видения. Ранее я писал, что эти положения важны; однако

Слова, действия, образы, метафоры и символы
Выражения, приложения и содержание

ПОВЕРХНОСТНАЯ СТРУКТУРА



ГЛУБОКАЯ СТРУКТУРА

Принципы, концепции и процессы
Идеи, опыт и эмоции

это только поверхностные ярлыки, и что действительно имеет значение, так это то, что находится в умах, которые вырабатывают положение и типы поведения, поддерживающие это положение.

Теперь вы можете понять, почему положение будет иметь одно значение для человека, который создавал его, и другое значение для любого другого. Дело в том, что у них различный опыт.



СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА И ЛОГИЧЕСКИЕ УРОВНИ ВЛИЯНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ

Вы можете поиграть с понятием «логические уровни» как способом исследования, что такое «быть». Логические уровни также могут использоваться, чтобы описать различные стили лидерства, их взаимосвязь с творчеством и инновациями. Мы вернемся к этому вопросу позднее, после того как вы проведете несколько дополнительных экспериментов с понятием «быть».

В таблице на с. 40 представлена структура логических уровней, разработанная Робертом Дилтсом.

Движение от окружающей среды к духу аналогично перемещению от поверхностной к глубокой структуре.

В процессе поиска в организации творческих инициатив и инноваций важно иметь понимание различных уровней влияния и на каком уровне вы работаете.

Язык, которым люди пользуются, и ударение, с помощью которого они выделяют некоторые слова, отражают эти различные уровни.

Ударение на различных частях предложения может охватывать все различные логические уровни:

Идентичность

Убеждения

Способности

Вы не можете делать этого здесь.

Вы *не можете* делать этого здесь.

Вы не можете *делать* этого здесь.

Поведение	Вы не можете делать <i>этого</i> здесь.
Окружающая среда	Вы не можете делать этого <i>здесь</i> .

Окружающая среда	Создание ситуации	Ограничения и возможности	Где? Когда?
Поведение	Влияние на сообщества людей	Действия и реакции в пределах окружающей среды	Что?
Способности	Стратегии и состояния (эмоциональные ресурсы) — воздействие на умы людей	Дать направление поведенческим действиям через умственную карту, план или стратегию	Как?
Убеждения и ценности	Смысл и все, что важно — воздействие на поведение людей	Обеспечить подкрепление, разрешение и мотивацию , которые поддерживают проявление способностей или препятствуют ему	Почему это важно? Что важно?
Идентичность	Ощущение своего «я»	Определить всеобщую цель, миссию	Кто?
Дух	Большая система — семья, коммуна, организация и глобальные системы	Видение и цель	Кто еще?

Часто важно идентифицировать и выделить уровень, на котором вы хотите общаться с кем-то. Например, выражая как обратную связь нечто, связанное с недопустимым поведением, важно поддерживать вашу обратную связь,

скорее, на уровне поведения, чем на уровне идентичности (что может быть воспринято как оскорбление чувства собственного достоинства человека). См. приложение 2 по разрешению конфликта для модели, которая связана с этим опытом.

Типы лидерства

Металидерство — большая картина

- ☐ Создание видения будущего.
- ☐ Определение смысла цели, ради которой люди и организация работают.
- ☐ Соединение индивидуумов через это видение с окружающей средой, высвобождение энергии и энтузиазма.

Макролидерство — стратегия и планы

- ☐ Создание успешной организации через поиски и строительство культуры.
- ☐ Цель поиска — нахождение пути к успешному будущему.
- ☐ Строительство культуры — привлечение людей в целенаправленную организацию, заинтересованную в формировании культуры.
- ☐ Закрепление людей за организацией.

Микролидерство — повседневные задачи и действия

- ☐ Задачи управления — нацелить людей на выполнение определенных задач.
- ☐ Отношения при управлении — создание конструктивной рабочей атмосферы.

- ☐ Достижение желаемого сотрудничества при получении работы, выполняемой путем отработки стиля лидерства, предполагающего необходимость сбалансирования поставленных задач и поведения во взаимоотношениях.

Выберите подходящий момент, чтобы рассмотреть эти различные уровни лидерства, и подумайте о том, какие из них вероятнее всего дадут ход творческому потенциалу для вас и для ваших сотрудников. Вспомните свои самые недавние решения, которые вы приняли как лидер. Как теперь они отражаются на вас после того, как вы использовали самый полезный подход; или, может быть, вы теперь обнаружите, что другой выбор мог бы дать более полезную отдачу?

Типы навыков лидерства

Собственные навыки

- ☐ Управление самим собой и своими моделями мышления
- ☐ Управление своим эмоциональным состоянием

Навыки отношений

(с другими)

- ☐ Влияние
- ☐ Понимание
- ☐ Мотивация
- ☐ Общение

Навыки стратегического мышления

- ☐ Определение и достижение конкретных целей

Навыки системного мышления

- ☐ Идентификация и понимание большой системы, в которой вы работаете (отдел, организация, промышленность, рынок и т. д.)

- Управление в сложных ситуациях и в условиях неопределенности

Прогулка по уровням

Это упражнение требует как умственного, так и физического напряжения. Оно будет различным в зависимости от того, сидите ли вы в кресле или поднимаетесь и ходите вокруг того места, где вы находитесь. Эксперимент с понятием «быть» даст различные результаты в зависимости от того, встаете ли вы, ходите вокруг и затем отмечаете различные перспективы с разных физических мест. Я рекомендую, чтобы вы встали.

Большинство из нас проходит по жизни, только что-то делая, и если бы вас спросили: «Как вы живете?», вы не смогли бы ответить. Задайте тот же вопрос олимпийскому атлету, и атлет будет точно знать, как он живет. Тренировка при выполнении чего-то — это обучение тому, что и как вы делаете, способность сконцентрироваться на деталях и само выполнение. Для упражнения, которое следует ниже, важно ответить на конкретные вопросы и провести различия между отдельными фрагментами информации.

Напишите название каждого из логических уровней на двух листах бумаги и разместите их на полу в порядке начиная с «Окружающей среды». Разместите два набора параллельно (см. диаграмму на с. 46). Теперь у вас есть два ряда плиток, чтобы идти по ним. Обозначьте один ряд как существующее состояние и другой — как желательное состояние.

Вы можете делать следующее самостоятельно или работая с кем-то, кому вы доверяете, кто может записывать инфор-

мацию для вас о вашем эксперименте, связанном с путешествием:

1. Выберите область вашей жизни, которую вы хотели бы исследовать и где вы хотели бы найти себе более творческое приложение. Это может быть конкретное собрание, которое вы посещаете, ваш проект или коллега, о котором у вас сложилось определенное мнение и который вас постоянно удручает.
2. Проходите через логические уровни шаг за шагом в существующем состоянии. Делайте это, ступая на каждую плитку поочередно. Вы можете обнаружить, что полезно закрыть глаза. Поскольку вы останавливаетесь на каждом уровне и рассматриваете то, что приходит на ум, отметьте то, что вы видите, слышите и чувствуете на этом месте. Выбирайте до тех пор, пока вам будет нравиться делать это. По окончании эксперимента вы можете захотеть сделать некоторые замечания обо всем, что придет вам в голову. Задавайте себе неоднократно вопрос, который касается каждого уровня (см. диаграмму), — это поможет собрать информацию. Удостоверьтесь, что вы отвечаете на конкретный вопрос именно об этом уровне, а не о другом.
3. Пройдите через логические уровни шаг за шагом в желательном состоянии, в той же последовательности, как в п. 2.
4. Теперь отойдите от плиток в сторону и посмотрите на то, что вы обнаружили. Отметьте, где в существующем состоянии, как показалось, чувствуется «правильное место», на которое надо обратить внимание, а где оно ощущается неправильным. Доверьтесь ва-

шей интуиции в том, что касается «делать это» («быть этим»).

5. Присвойте ярлык идентичности/роли к этому «правильному месту». Прошагайте по плиткам в существующем состоянии и испытайте снова, что вы увидите, услышите и почувствуете.
6. Перейдите к желательному состоянию и отметьте различия между существующим и желательным состоянием. Пусть ваша мысль разовьет богатую картину того, на что будет похожа жизнь, когда у вас реально будет желательное состояние. Возможно, вам придется ходить вверх и вниз по логическим уровням, когда вы проделаете это. Оставайтесь сосредоточенным на различных фрагментах информации, которые относятся к различным логическим уровням. Именно эта специфика может более легко помочь вам выделить конкретные изменения, которым вы можете отдать предпочтение.
7. Перенесите все приобретенные данные к нынешнему состоянию, возвращаясь к окружающей среде в существующем состоянии, и оглянитесь назад в будущее.
8. Отойдите в сторону и закончите. Вы, может быть, пожелаете сделать замечания о том, что бы вам хотелось делать по-другому в зависимости от того, чем является ваше «быть».

Позднее вам представится возможность повторить это путешествие. Я предложу пути более точной подстройки ваших опытов, после того как вы пролистаете эту часть книги и испытаете, что же это такое — «быть».





МИССИЯ И ВИДЕНИЕ

Если вы не знаете, куда вы идете,
как вы узнаете, когда доберетесь туда?

«...Она была немного поражена, увидев в нескольких ярдах от себя Чеширского Кота, сидящего на ветке дерева.

Кот только улыбнулся, когда увидел Алису. Он выглядел добродушным, но она подумала: все-таки у него очень длинные когти и очень много зубов, так что она решила, что с ним нужно обращаться уважительно.

«Чеширский Котик... — начала она довольно робко, поскольку она, вообще говоря, не знала, нравится ли ему его имя; однако он только улыбнулся чуть шире. «Ну, пока он доволен», — подумала Алиса и продолжала: — Не скажете ли вы мне, пожалуйста, каким образом я должна выбраться отсюда?»

«Во многом это зависит от того, куда вы хотите добраться», — сказал Кот.

«Для меня совсем не важно, куда», — сказала Алиса.

«Тогда не имеет значения, каким путем вы пойдете», — сказал Кот.

«...пока я не доберусь куда-нибудь», — добавила Алиса в качестве объяснения.

«О, вы, конечно, доберетесь, — сказал Кот, — если только вы будете идти достаточно долго».

Льюис Кэрролл, «Алиса в стране чудес»

То, что вы можете достигнуть, будет ли действительно означать исполнение вашей мечты?

Исследование вашей миссии и видения предназначено, чтобы раскрыть новые широкие возможности, которые позволят вам самому ответить на этот вопрос и двигаться по пути личного и профессионального превосходства в путешествии к мастерству.

Цель, которая следует из этого, должна позволить вам определить вашу миссию более четко, основываясь на повседневной деятельности, и планировать ваше будущее, исходя из сути вашего предназначения.

Все это укладывается в контекст вашей миссии в жизни, в ваши способности действительно быть активным и понимающим; выравнивание ваших личных убеждений и ценностей с этой миссией — это и есть то, что поможет вам выступать в качестве лидера.

Миссия

От того, как вы претворяете вашу цель в жизнь, зависит ваша конечная удовлетворенность жизнью. Чем целенаправленнее мы осуществляем наше предназначение, тем больше мы принесем пользы нашим практическим делам.

Людей, которые выполняют свою миссию ради своего удовлетворения, отличает активность, вдохновенность, творческий настрой, трудолюбие, жизнерадостность и результативность.

Ваша миссия — это не конечный результат, она сродни руководству, в котором всегда есть место для совершенствования и лучшей настройки. Миссии не обязательно фиксируются, хотя нередко остаются неизменными в течение десятилетий. Человек, который подвергается жизненным переменам, часто «меняет свою миссию».

Видение

Видение — конечный результат, который вы лично стремитесь создать.

Видение имеет тенденцию фокусировать вас, скорее, на средне- или долгосрочные перспективы, нежели на краткосрочные цели и задачи.

Ваше видение — ваша цель. Ваша миссия — это качество, которое вы привносите в путешествие.

Некоторые люди уже знают свою миссию, не имея ни ресурсов, ни смелости, чтобы осуществлять ее. Хотя миссии могут быть выражены в каждом виде деятельности, которой мы занимаемся ежедневно, некоторые виды работы дают больше пространства для ее индивидуального выражения.

Например, я часто слушаю лидеров, которые описывают впечатляющую картину того, какой они желают видеть свою компанию и людей, работающих в ней. Однако они огорчены тем, что этого не происходит, и они не знают, что делать. Часто эти же самые лидеры боятся организации, потому что они неоднократно рассказывают людям, чего они хотят, хотя ничего не делают, чтобы на практике доказать свои намерения.

«Не пугайтесь вашей власти и при этом не бойтесь БЫТЬ и живите вашей миссией, потому что только тогда вы избавитесь от вашего страха в себе».

Джонни Цезерани

Определите и выберите три результата, чтобы найти вашу личную миссию

«Выбрать большой кусок» — английское выражение, означающее способность высмотреть что-нибудь среди глыб различного размера. Вы услышите старую шутку: «Как вы едите слона?» Ответ: «За один прием». Это значит «выбрать боль-

шой кусок». Позже у вас будет шанс отобрать и выбрать — откусить снизу или сбоку, но пока вы просто собираетесь выбрать большой кусок.

Как и прежде, вы можете делать это сами, хотя, может быть, полезнее работать с кем-то, кому вы доверяете:

1. Выберите три личных результата или три результата работы в трех различных ситуациях. Любая комбинация ситуаций прекрасна. Я предпочитаю выбрать сочетание работы, чего-то личного и большой мечты. Это означает, что вы можете легко определить подобные ситуации, стоящие за вашей целью в разных контекстах.



- Я хочу достигнуть для моей компании годового прироста продаж в 25%.
- Я хочу встречаться в нашем доме вместе с моим партнером и всеми моими взрослыми детьми по крайней мере два раза в год.
- Я хочу пересечь Атлантический океан на своей собственной яхте вместе с друзьями.

2. Теперь берите поочередно каждый результат и делайте из него крупный кусок, работая через логические уровни. Начните с того, что задавайте конкретный вопрос на каждом уровне, касающийся этого уровня, например, «окружающая среда» — «Где я, когда я испытываю это?» (см. диаграмму на с. 46). Задайте тот же самый вопрос несколько раз на каждом уровне, так чтобы вы собрали по возможности богатую картину с большим количеством подробностей. Как только вы получили эту информацию, задайте себе один из следующих вопросов (или оба вопроса) по поводу этой информации. Вопрос/вопросы, которые надо каждый раз задавать самому себе:

Если я достигну этого... Что это будет значить для меня?
И/или:

Что это даст мне?

Например, ответ на вопрос «Где я?» мог бы быть таким: «В центре конференции, лицом к лицу со своей командой по продажам, включая моих боссов, с прожекторами, направленными на меня, находящегося на сцене».

При ответе на вопрос «Что даст мне мое нахождение на сцене?» я мог бы сказать: «Чувство власти», или «Чувство робости», или «Спокойствие», и так далее.

Это — исследование, так что здесь нет никаких «правильных» ответов. Вы можете предпочесть исследовать, пока вы находите это интересным и полезным. Не все ответы придут к вам немедленно, потому что вы оставляете позади поверхностные структуры и исследуете глубокие структуры. Вам не обязательно выполнять упражнение за один заход; вы можете возвращаться к нему много раз.

Не бойтесь того, что вы обнаружите. Это, так или иначе,— в вас, так что ищите, насколько полезным может быть в вашей жизни все, что вы обнаружите.

Моя собственная миссия — это «нахождение во всем чего-то из ряда вон выходящего, даже в печали». Конечно, это единственное, что действительно имеет значение для меня, и, так как это моя миссия, она таковой должна быть. В составлении этого набора слов я нашел, что даю ответы, подобные «Я буду богом». Я преднамеренно использую маленькую букву «б»! Дело в том, что для меня «бог» и «уважение» имеют сходное значение. Я также устанавливаю для «бога» «качество», и это относится к тому, что «поражает меня».

Исследование, которое вы собираетесь провести, входит в глубокую структуру. Это означает исследование вашего подсознания. Попытайтесь избегать подвергать сомнению то, что приходит на ум в терминах правильного и неправильного в мире, в котором вы в настоящее время живете. Приветствуйте ваше «быть» и наслаждайтесь тем, что вы обнаружите.

«Нет ничего хорошего или плохого, но размышление наводит на это».

Уильям Шекспир

3. Исследуйте информацию, касающуюся вопросов ваших навыков/способности, и уровни, на которых надлежит заниматься духовными вопросами, касающимися непосредственно вас.

4. Покопайтесь между уровнями, стремясь найти общие темы и идеи. Задавайте вопросы, как-то: где в этом списке то, что для меня важнее всего? В чем моя уникальность? Это описывает мою цель?
5. Найдите набор слов, который выражает ваше предназначение или цель в жизни. Это упражнение заключается в следующем:
 - ☐ вы определите то, что наиболее важно для вашего благополучия;
 - ☐ в каком-то пункте вы сместитесь от желания чего-то, находящегося вовне, к желанию глубокого, внутреннего, сокровенного состояния. Попытайтесь не касаться того, каким путем вы достигнете миссии в этом пункте, потому что этого можно достигнуть в процессе осознания вашей миссии.

Хорошо сформированные условия для вашего положения о миссии:

- ☐ заявлены в позитивном духе;
- ☐ выход касается процесса или направления, а не результатов;
- ☐ определены на соответствующем уровне, то есть «выше», чем описание работы, и «ниже», чем духовный смысл;
- ☐ касаются себя и других.

Некоторые примеры положений о миссии:

- ☐ установить отличие;
- ☐ понять, что возможно любое;
- ☐ раскрыть, каков мой дуб;
- ☐ принадлежать сообществу, давать свободу;

- ☐ поощрять свободу в себе и в других;
- ☐ излучать великолепие;
- ☐ быть обаятельным;
- ☐ любить; любовь — эмоциональная свобода для роста;
- ☐ не усложнять бытия;
- ☐ оставаться расслабленным и осведомленным во время запросов на собрании;
- ☐ ...и многое другое.

Стратегии для осуществления вашего видения: представление видения посредством 500-летнего плана деятельности

Сначала создайте ваше *видение*. Делайте это, используя следующее упражнение. Прочувствуйте упражнение, исходя из вашего понимания *миссии*, над которым вы работали ранее.

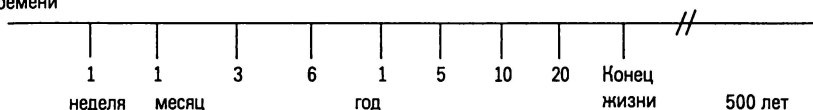
Графики времени

Графики времени — это «псевдоориентация во времени», они служат описанию опыта наблюдения за жизнью, начиная с любого отрезка времени, не считая настоящего момента.

Я приглашаю вас исследовать графики времени, мысленно представив себе прошлое, настоящее и будущее в виде «линии» или пути, пролегаемому по полу перед вами. График времени — это всего лишь метафора; полезно запомнить, что линии будут толстыми или тонкими, какими вы захотите их нарисовать. Это пространственное представление времени необязательно будет совпадать с тем, как вы организуете прошлое, настоящее и будущее вашим мысленным взором. Для воспоминаний вы можете использовать,

вообще говоря, разные представления, например циклы, спирали, панорамы. Однако вы можете найти удобным принять метод пространственной организации времени на полу (или на земле) перед вами в качестве графика времени.

Данный момент
времени



1. Вступите на ваш график времени на отметке 500 лет в будущем и *посмотрите, послушайте и почувствуйте* ваше видение мира, удерживая в памяти ваше понимание миссии, когда вы будете размышлять обо всем этом.
2. Прогуляйтесь назад к моменту конца вашей жизни, где вы спросите себя: «Какой вклад я могу сделать за свою жизнь?»
3. Продолжайте идти назад к настоящему времени, спрашивая самого себя: «Чего я могу добиться — через 30, 20, 10 лет? Вплоть до данного момента?»



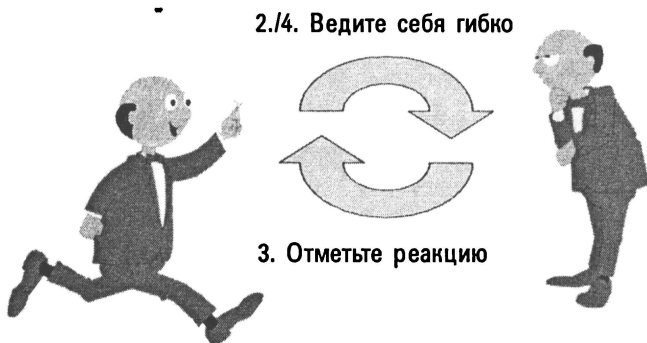
ДВИЖЕНИЕ К СВОЕЙ ЦЕЛИ

Этот раздел немного переходит границу между «быть» и «делать», теперь, когда вы исследовали «быть», то есть возможность идентифицировать некоторые ясные цели, достаточные для знания того, что у вас есть понятие «быть». Следующим шагом будет возможность исследовать пути тонкой настройки «быть» и то, как ваша внутренняя карта мира проявится через язык, поведение и т. д.

Парадокс творчества, инноваций и лидерства состоит в том, что если вы изобретаете что-то новое, вы часто не знаете, куда вы идете, — это похоже на движение в тумане. Здесь может помочь *синектический процесс решения творческих проблем* в приложении к структурам, а инструменты для этого находятся в разделе «делать». Они помогут вам двигаться в тумане. Знание своего желательного результата и уверенность в том, что вы достигли его, позволят вам определить, достигли ли вы его.

Возможно, что иногда бывает трудно определить конкретную цель, например в том случае, когда вы хотите создать новое изделие. Однако вы можете быть конкретным в том, что изделие могло бы дойти до вашей организации или до ваших клиентов. Кроме того, вы можете определить число концепций, которые вы хотите создать, что может быть исследовано в дальнейшем.

1. Знайте вашу цель



Как только вы определите вашу цель, вы можете экспериментировать с путями для ее достижения. Если вы обращаете внимание на результаты и отклики, которые вы получите от ваших действий, вы можете проверить, продвигают ли вас ваши действия ближе к пониманию вашей цели. Если эффект вашего действия не отвечает вашим намерениям, вы можете изменить ваши действия.

- Если то, что вы делаете, не срабатывает, делайте что-нибудь другое, отличное от того, что вы делали прежде.
- Нет ошибки — есть только обратная связь.

Различные безумства — это продолжение тех же действий, но ожидание другого результата.

Определение специфических особенностей вашей задачи или цели

«Будьте осторожны: не торопитесь получить сразу то, что вы захотели или задумали».

Автор неизвестен

- ☐ Заявите вашу цель в положительном ключе, то есть как цель, к которой вы можете продвигаться. Ваше подсознание не приемлет негатива и фокусируется на том, о чем вы думаете (например, попытайтесь не думать о синем цвете).
- ☐ Будьте конкретны в том, что вы хотите, — задавайте вопросы, чтобы развеять любую неопределенность:
 - ☐ Кто?
 - ☐ Как?
 - ☐ Что?
 - ☐ Где?
 - ☐ Когда?

Избегайте использовать вопрос «почему?», так как за ним скрывается скорее убеждение, чем желание иметь конкретную информацию о задаче.

- ☐ Сосредоточьтесь скорее на желаемых результатах, чем на текущем состоянии дел, то есть:

результаты	вместо	проблем;
возможности	вместо	ограничений;
как?	вместо	почему?
полезно	вместо	правильно или неправильно

Расширьте вашу задачу или цель, чтобы повысить мотивацию

Является ли ваша задача или цель тем куском, который можно откусить за раз?

- *Как вы едите слона?*
- *За один прием.*

- ❑ При постановке целей или задач люди часто забывают о различии стилей мышления:
 - ❑ некоторые люди предпочитают думать об амбициозных целях или о большой картине, но когда приходит время действовать, они не знают, что делать;
 - ❑ другие, более счастливые, думают о деталях и могут быть ошеломлены, если цель слишком амбициозна.
- ❑ Кроме того, если цель слишком скромная, она не может обеспечить мотивацию, чтобы побудить кого-то к действию. В этом случае важно привязать эту цель к большей или более важной цели, которая кого-то побудит продвигать ее вперед.

Выберите задачу или цель, спросите себя: «Как продвинуть творческий подход и инновации на рабочем месте?»:

1. **Как насчет задачи, она слишком большая, неопределенная или неконкретная? — Отбросьте кусок вниз.**
Спросите себя: «Что останавливает меня от...?» (идентификация проблемы) или «Чего я хочу вместо этого...?» (поворот в положительном направлении).
2. **Действительно ли задача слишком маленькая, чтобы мотивировать меня? — Укрупните.**
Спросите себя: «Если я достигну этого, как это будет работать на меня?» или «Что это даст мне?».
3. **Задача — одна из возможностей? — Кусайте сбоку.**
Спросите себя: «Есть ли другой пример этого?», или «Чем еще можно добиться того же результата?», или «Каковы выгоды?».

Нарастающие обязательства в отношении задачи или цели

«До тех пор, пока вы не свяжете себя полностью обязательством, вы будете испытывать нерешительность, желание повернуть назад, во всем и всегда будете ощущать неэффективность. Что касается инициативы (и творения), имеется одна элементарная истина, незнание которой убивает многочисленные идеи и впечатляющие проекты: сначала каждый берет на себя определенные обязательства, затем продвигается; также и предвидение.

Все действия направлены на то, чтобы помочь тому, что никогда могло бы не появиться. Целый поток событий продиктован решением, принося в угодю этому любые непредвиденные обстоятельства, встречи и материальную помощь, о которой ни один человек не мог мечтать.

Все, что вы можете делать или думаете, что можете, это — начать.

При этом смелость несет в себе гениальность, магию и власть. Начните сейчас же».

Гете

Чтобы выполнить поставленные цели и задачи, нужно быть до конца преданным им. Единственный путь выполнения взятых обязательств состоит в том, чтобы рассмотреть задачу под множеством различных углов, чтобы убедиться, что мы действительно этого хотим. Назовем это условиями, необходимыми для достижения закономерного результата.

Любые открытые возражения или проблемы могут быть решены, если мы воспользуемся *синектическим процессом решения творческих проблем*.

Условия получения закономерного результата

- ☐ **Позитив** — что вы хотите?
- ☐ **Достижение** — как вы определите, что вы преуспели?
- ☐ **Конкретная ситуация** — в каком контексте вы хотите получить этот результат?
- ☐ **Собственность** — можете ли вы начать использовать и сохранить этот результат?
- ☐ **Ресурсы** — кто или что есть в вашем распоряжении, чтобы помочь вам?
- ☐ **Последствия** — если бы вы имели это завтра, смогли бы вы им воспользоваться?
- ☐ **План действия и промежуточные цели** — что является следующим шагом?

Попытайтесь удержать результат, который важен для вас, соответствует ситуации, и ответьте на следующие вопросы:

1. Позитив — что вы хотите?

Сформулируйте вашу цель/результат в положительном ключе — движение к желаемой цели и не уходите от чего-нибудь нежелательного.

- ☐ Если ситуация складывается в отрицательном ключе, спросите — что бы вы хотели вместо этого?

2. Достижение — как вы определите, что вы преуспели?

- ☐ Как вы определите, что вы добились вашего результата?
- ☐ Что вы увидите, услышите и почувствуете? Будьте конкретны.

- ☐ Как кто-то еще узнает, что вы добились вашего результата?
 - ☐ Как люди увидят, что вы делаете, и услышат, что вы говорите? И опять, будьте конкретны.
3. Конкретная ситуация — в каком контексте вы хотите получить этот результат?
- ☐ Когда вы хотите его получить? Когда не хотите?
 - ☐ В каком окружении вы хотите его получить? С кем он мог бы быть неподходящим?
 - ☐ В какой ситуации он будет полезен? При какой ситуации он мог бы быть неподходящим?
4. Собственность — можете ли вы начать использовать и сохранить этот результат?
- ☐ Что вы можете сами сделать, чтобы достигнуть вашего результата?
 - ☐ Что находится под вашим контролем и что не находится?
 - ☐ Если эта ваша цель касается кого-то еще или вашей организации в целом, то какова ваша цель в отношении вашего поведения или навыков/способностей в этой ситуации?
 - ☐ Что вы можете сделать, чтобы оказать влияние на других и убедить их в необходимости помочь вам?
5. Ресурсы — кто или что есть в вашем распоряжении, чтобы помочь вам?
- ☐ Какие личные качества и навыки есть у вас, призванные помочь вам в достижении вашей цели?
 - ☐ Кто бы еще мог помочь вам?

- ☐ Какие примеры для подражания есть у вас (кто добился этого раньше)?
 - ☐ Какие еще ресурсы есть у вас?
6. Последствия — если бы вы имели это завтра, смогли бы вы им воспользоваться?
- ☐ Что произойдет, если вы получите ваш результат?
 - ☐ Сколько времени и каких усилий потребует достижение этого результата?
 - ☐ На кого еще это окажет влияние и что будут чувствовать попавшие под его влияние по этому поводу?
 - ☐ Какая выгода от поддержания статус-кво и оттого, что ничего не делается?
 - ☐ Как вы можете извлечь выгоду от существующей ситуации?
 - ☐ Представляет ли ваш результат вас тем, кем вы являетесь, и кем вы хотите быть?
 - ☐ Чем будет этот результат для вас, если вы достигнете его?
7. План действий и промежуточные цели — что является следующим шагом?
- ☐ Какую роль играют люди?
 - ☐ Кто отвечает за другие действия?
 - ☐ К какому сроку будут завершены другие действия?
 - ☐ Кого еще надо привлечь, проконсультировать или проинформировать?
 - ☐ Насколько это согласуется с другими или еще более значительными результатами?

- Есть ли менее значительные результаты, которые могут быть достигнуты с тем, чтобы преодолеть препятствия?
- Какие промежуточные цели позволят вам определить, что вы находитесь на пути к достижению вашего результата в целом?

Каков ваш результат теперь и как он изменяется? Возможно, он не меняется, оставаясь тем же самым, и это тоже **ХОРОШО**.



ПОДКЛЮЧЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ И ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ СОСТОЯНИЙ

Речь пойдет о том, как использовать случаи из прошлого, когда вы действительно хорошо работали и действительно хорошо себя чувствовали, так чтобы вы могли воспользоваться прошлым опытом, который поможет вам хорошо работать сейчас и в будущем.

Вы теперь собираетесь исследовать некоторые механизмы тонкой настройки для категории «быть». Используя метафору, можно сказать, что если до сих пор вы расчищали поле бульдозером, строили фундамент и воздвигали в основном стены и потолочные перекрытия, теперь вы рисуете фрески.

Подструктуры — более тонкие моменты, детали того, как мы представляем наш внутренний опыт во внешнем мире. Вы можете думать о подструктурах, как о ручках тонкой настройки телевизора или о рычажке фокусирования кинокамеры. Например, если я говорю: «Свет стал гораздо ярче и интенсивнее», подструктуры — это яркость и интенсивность.

Системы представления мы будем исследовать в книге чуть дальше, но перед этим, я думаю, вам будет интересно исследовать дополнительно это самое «быть», используя подструктуры.

Сначала я сразу же кратко коснусь *систем представления*. Это концепция поверхностной структуры. Отметьте слово «представлять». Мы используем язык, чтобы представить наш внутренний опыт. Основные категории представления следующие:

Визуальная	Я вижу путь вперед.
Слуховая	Я могу слышать конечный свист, дуя в свисток.
Кинестетическая	Я чувствую, что я знаю, куда я иду.
Обонятельная	Я знаю, что, когда мы подойдем, будет пахнуть розами.
Вкусовая	Мне показался успех очень сладким.

Есть категория вне этого набора — внутренний диалог, — когда вы мысленно разговариваете с собой и перебираете мысли, что обычно называется размышлением.

Попробуйте выполнить следующее упражнение, представив эффект изменения подструктур. Потратьте некоторое время, не торопитесь. Вы можете делать это, читая про себя. Если у вас есть кто-то, кто прочтет это вслух для вас, это будет даже полезнее.

1. Закройте глаза (вы можете оставить их открытыми во время чтения, если читаете сами) и представьте случай из вашей жизни, когда вы были чрезвычайно возбуждены и в восторге оттого, что вы делали. Мысленным взором вообразите возвращение в этот случай, вновь переживая опыт, как если бы вы пережили все еще раз. Обратите внимание на вид и звуки вокруг вас и чувства, которые вы испытываете, как если бы событие происходило здесь и сейчас.

2. Отметьте, смотрите ли вы собственными глазами или вы можете увидеть себя на картине. Если вы можете видеть себя на картине, двигайтесь к вашему телу и войдите в ваши ботинки, испытывая чувства волнения и энтузиазма от внутренней части вашего тела, смотря на события вашими глазами.
3. Поскольку вы смотрите на ситуацию мысленным взором, отметьте качества картины, похожа ли она на кинофильм или на неподвижную фотографию, цветная она или черно-белая, имеет ли она рамку или еще что-нибудь необычное, что поразило вас.
4. Когда вы будете смотреть на эти изображения, обратите особое внимание на физические чувства, которые вы, возможно, испытываете в вашем теле. Если вам нужно было дать название эмоциям, связанным с этими чувствами, как бы вы их назвали? Когда вы будете испытывать все эти чувства, обратите внимание, насколько они сильны.
5. Когда вы смотрите на это изображение мысленным взором, представьте, что у вас рядом с изображением есть ручка управления яркостью, подобно ручке на телевизоре. Зная, что вы можете всегда подогнать яркость к ее нормальному уровню, представьте, что вы крутите эту ручку медленно, чтобы получить более яркое изображение, прекращая крутить, когда изображение станет четким.
6. Теперь обратите внимание на ваши чувства и отметьте, изменились ли каким-либо образом они, сопровождая это изображение. Как они изменились теперь, когда ваша картина стала более яркой?

7. Теперь уменьшите яркость картины, опять-таки зная, что вы позже сможете скорректировать яркость. Продолжите поворачивать ручку так, чтобы изображение в вашем мозгу становилось настолько тусклым, что вы едва могли разглядеть его.
8. Снова обратите внимание на ваши чувства, когда ваш опыт памяти значительно потеряет яркость в вашем воображении. Какие изменения вы заметите на сей раз?
9. Можете закончить эту процедуру, приведя яркость вашей картины к ее первоначальному уровню.
10. Теперь мысленно вернитесь к вашему первоначальному опыту и вспомните, насколько возбужденно и восторженно вы чувствовали себя, начиная опыт, слушая тщательно все звуки вокруг вас, замечая, насколько они громкие, насколько быстро говорят люди и каким тоном. Насколько высоко или низко звучат их голоса? Откуда они приходят к вам? Обратите внимание на образец тех звуков: имеют ли они определенный ритм? Можете ли ясно слышать все звуки? Отметьте, слышите ли вы или нет какой-то внутренний диалог, звучащий в вашей голове.
11. Пока вы слушаете эти звуки, обратите особое внимание на физические чувства, которые вы, возможно, испытываете в вашем теле. Если бы вам надо было дать название эмоциям, связанным с этими чувствам, что это были бы за названия? Когда вы будете испытывать все эти чувства, обратите внимание сразу же на то, насколько интенсивны эти ощущения.

12. Когда вы будете слушать все эти звуки, изменяйте громкость, используя ручку управления громкостью, подобно ручке на радиоприемнике, зная, что вы сможете уменьшить громкость до нормальной в любое время, когда пожелаете. Увеличьте громкость звуков и разговоров, делая их кажущимися более громкими в вашей голове, чем они были в первый раз, приглушая в тот момент, когда отдельные звуки едва определяемы.
13. Обратите внимание на ваши ощущения или ощущения, которые сопровождали эти звуки, изменявшиеся любым способом. Как они изменились теперь, когда звуки, голоса и шумы стали громче?
14. Затем уменьшите громкость тех звуков, зная, что вы можете потом подрегулировать громкость. Продолжайте уменьшать громкость ручкой до тех пор, пока звуки в вашей голове станут такими тихими, что вы едва можете их слышать.
15. Еще раз обратите внимание на ваши ощущения, когда ваша проверка памяти совсем успокоится в виде эха вашего воспоминания. Какие изменения вы заметили на этот раз?
16. Наконец, верните громкость к ее первоначальному уровню.

Эмоциональные состояния и их подструктуры

Наши эмоциональные состояния связаны со способом, с помощью которого мы обо всем думаем. Если мы думаем о проблеме, и мы «попали в тупик», это, возможно, потому, что мы думаем о ней, придерживаясь определенного способа.

Подструктуры

Визуальная	Связанная (картина, воспринимаемая вашими глазами) Несвязанная (рассматривание себя на картине, рассматривание глазами стороннего наблюдателя) Черно-белая или цветная Яркость Размер Очертание Местоположение и расстояние относительно себя Контраст Четкость: смазанная или фокусированная Слайд Движение/скорость — как в кино/при показе слайдов/фотографии Глубина — объемное изображение/плоское изображение Обрамленная или без всякой рамки		
Слуховая	Слова или звуки Дискретная (прерывистый звук, например слова) или аналоговая (непрерывный звук) Местоположение и расстояние относительно себя Высота звука Тон — мягкий или резкий Голос (чей?) Ритм Тембр (полнота звука) Внутренний звук Внешний звук Направление Темп — быстрый или медленный Громкость Продолжительность		
Кинестетическая	Внутренние ощущения Внешние или осязательные чувства Местоположение и форма Вес — легкий или тяжелый Продолжительность/Частота Размер Давление — от твердого до мягкого		Эмоции Температура Движение Интенсивность — резкая или тупая Влажность Текстура (грубая или гладкая) Ритм
Обонятельная	Острота Интенсивность Местоположение Аромат Специфический запах	Вкусная	Сладкий вкус Кислый Солёный Горький Специфический вкус

Структура «закрепления» меняется от индивидуума к индивидууму. Если мы соберем информацию о способе, каким человек думает о проблеме, мы, возможно, сможем повлиять на стиль мышления человека и поэтому поможем этому человеку в решении проблемы путем изменения способа, каким он или она думают.

Наши эталоны мышления следуют за нашими системами представления внешнего вида, звука, ощущения, запаха и вкуса. Эти системы представления имеют подструктуры, и именно это те подструктуры, которые могут воздействовать на наши чувства и отсюда на наше эмоциональное состояние. Кроме того, время от времени эти эмоциональные состояния могут стать подсоединенными к нашей физиологии, в частности к позе нашего тела. При изменении позы нашего тела система представления, которой мы пользуемся при мышлении, может оказывать существенное влияние на наше эмоциональное состояние.

Подструктуры — это мощный механизм для изменения перспектив и влияния, а также мощный механизм для творчества и лидерства.



ЯКОРЯ

Представьте, насколько полезно и эффективно было бы, если бы вы могли вспоминать те моменты, когда вы выполняли работу творчески, с энтузиазмом, когда вы знали, что будете энергичным и находчивым всякий раз, когда вам это необходимо. Быть энергичным и находчивым — это важная предпосылка для творчества и инноваций, для процветания.

«Заякоривание» — термин, описывающий процесс ассоциирования одного явления с другим. Вы постоянно используете якоря. Пожарный звонок провоцирует ответ в виде маршрута к выходу. У каждого почти определенно есть музыкальные фрагменты и запахи, которые приводят к воспоминаниям (школьные обеды часто являются якорем).

Есть якоря, не стимулирующие активность, например сигнал автомобиля. Большинство людей не реагируют на него, потому что он непродолжителен.

Якорь — это любой стимул, который вызывает реакцию, рефлекс у человека. Он может быть получен через любую из пяти систем представления. Например, если я прошу людей вспомнить, как они проводили Рождество, когда были детьми, они обычно вспоминают ощущение сильного волнения, связанного с получением подарков, с дедом-морозом, рождественской елкой, рождественскими гимнами и т. д.

Это сопоставимо с выделением слюны у собак Павлова при звуке звонка.

Якорь используется, чтобы формировать нормы поведения и ощущения, приводящие к желательным состояниям и уводящие от нежелательных.

Типы якорей

Поведенческие стимулы:	Символы:	Универсальные:
Визуальный Слуховой Кинестетический Обонятельный Вкусовой Тон голоса Физическое действие Жесты Местоположение Ключевые слова	Метафоры Лозунги Торговые марки	Аналогии Обычный опыт

Условия для заякоривания

- ☐ Уникальность якоря.
- ☐ Выбор времени заякоривания — в пике эмоционального опыта/эмоциональных ощущений.
- ☐ Интенсивность переживания.
- ☐ Чистота опыта (то есть нет других якорей для создания конкурирующего переживания).
- ☐ Человек должен быть связан с переживанием.
- ☐ Якоря могут быть созданы в любой системе представления (визуальной, слуховой, кинестетической, обонятельной, вкусовой).

В контексте лидерства якоря важны потому, что ваше поведение и все, что вы говорите или делаете (или не делаете), становится якорями для других. Я часто слышу от людей, сообщающих мне: «Нас просят взять на себя риск, и, когда вы соглашаетесь, с вами круто обходятся». Якорь установлен, и после этого многие люди, которые начинают думать о чем-то таком, что приравнивается к риску, также воспринимают это как состояние побитости и перестают об этом думать. Хорошо, если вы крутой!

«Битье будет продолжаться, пока не изменится мораль».

Создание состояния личного превосходства

1. Идентифицируйте два опыта, один, в котором вы проявили творческий подход и ваше выполнение работы было высокоэффективным, и другой, в котором вы испытывали трудность и ваше выполнение работы было менее чем удовлетворительным. Это могло быть связано с ситуацией, в которой вы хотели бы быть более гибким, или с особыми обстоятельствами, о которых вы знаете, что они возникнут.
2. Начертите на полу два круга для двух состояний, с тем чтобы поддерживать строго два состояния.
3. Вступая в желаемое состояние, определите физическое состояние, внутренние образцы мышления и соответствующие подструктуры, отвечая на вопросы:
 - ☐ Что я вижу, слышу и чувствую внешне и внутренне?
 - ☐ Ведется ли какой-нибудь внутренний диалог?
 - ☐ Что является подструктурами этих систем представления?
 - ☐ Что я должен делать, чтобы определить, что этот опыт так эффективен?

4. Чтобы выйти из места желательного состояния, нарушьте состояние, используя такое рассуждение, как: «Представьте, что вы чувствуете, когда у вас на спине глыба льда» или «Представьте, что вы не попали в ворота в конце дорожки в игре пел-мел*».
5. Теперь переходите в нынешнее состояние, снова отмечая физическое состояние, внутренние образцы мышления, подструктуры, отвечая на вопросы, такие, как:
 - ☐ Что я вижу, слышу и чувствую внешне и внутренне?
 - ☐ Ведется ли какой-нибудь внутренний диалог?
 - ☐ Что является подструктурами этих систем представления?
 - ☐ Что я должен делать, чтобы определить, что этот опыт такой неудовлетворительный?
6. Выйдите из положения нынешнего состояния, нарушьте состояние, используя суждения типа «Представьте, что вы чувствуете, когда у вас на спине глыба льда» или «Представьте, что вы не попали в ворота в конце дорожки в игре пел-мел».
7. Установите различия между двумя состояниями.
8. Перейдите обратно к желательному состоянию и усильте его, используя якорь, как описано ниже:
 - ☐ приспособьте любые соответствующие подструктуры желательного состояния, чтобы углубить состояние. Делайте это, имитируя ручку управления. Если вы хотите большей громкости, включите ручку громкости. Если вы хотите получить более четкое изображение, отрегулируйте контрастность, и т. д.
 - ☐ спросите себя, есть ли слово, символ, метафора, история, воспоминание или ощущение, которые являются

* Старинная игра в шары. — *Прим. ред.*

представлением этого желательного состояния и легко вызываются; договоритесь с собой, чтобы остановиться на этом сигнале/якоре для желательного состояния, когда ощущение состояния будет самым сильным.

9. Выясните, как перейти от нынешнего состояния к желательному состоянию, отмечая положительное изменение существующего состояния. Какую линию жизни вы можете отбросить, чтобы легче добраться туда?
10. Пройдите от желательного состояния до существующего состояния, отмечая трансформацию, происходящую в процессе перехода. Обратите особое внимание на то, как ощущения, связанные с предыдущим состоянием, теперь становятся ресурсом для достижения желательного состояния.

Создание якоря и цепочки эмоциональных состояний путем использования метафоры

Вы можете создать подобное переживание путем поэтапного построения состояния. Я обычно пользовался следующим суждением для человека, которому нужно было взойти на подмости конференции утром и создать полностью сосредоточенную, подзаряженную модель, чтобы через день приступить к большим делам. Он закончил путешествие, как тигр, более того, как доброжелательный тигр с характером кошки. Он смотрелся в зеркало в своем гостиничном номере, в котором он видел образ в момент пробуждения. Это прекрасно срабатывало.

1. Как вы сейчас чувствуете себя — и физически, и эмоционально?
2. Как вам нравится чувствовать себя остальную часть дня и/или, в конкретном случае, когда вы хотели бы быть в хорошем физическом и эмоциональном состоянии?

3. Обозначьте на полу четыре места (по линии, на шаг друг от друга), которые будут представлять ваше текущее состояние, ваше желательное состояние (на сегодня и/или на другой случай) и два промежуточных состояния между ними.
4. Если бы вам было нужно дать вашему текущему состоянию название животного (или растения), какие бы это были названия?
5. Если бы вам было нужно дать вашему желательному состоянию название животного (или растения), какие бы это были названия?
6. Займите место на полу, соответствующее вашему текущему состоянию. Отметьте, как это животное (растение) себя чувствует, и перейдите в фактическое физическое состояние.
7. Перейдите в первое переходное состояние. Какое животное могло бы представлять это состояние? Как это животное чувствует себя и как это животное держалось бы?
8. Сделайте то же самое для следующего переходного состояния.
9. Переходя в ваше желательное состояние, отметьте это животное и как оно себя чувствует; перейдите в фактическое физическое состояние.
10. Двигаясь обратно к началу, пройдите через все четыре «настроения», удерживая одну ногу в каждом состоянии, пока не почувствуете новое состояние.
11. В последнем месте, как только будет достигнуто желательное состояние, представьте ощущение, похожее на состояние в течение остальной части дня и/или какого-то события, и решите относительно якоря, или сигнала, который напомнит вам это состояние (действие, жест, символ, слово, картина, место, тон голоса и т. д.).

Используйте воображение, чтобы достигнуть целей и создать новые типы поведения

Ваш ум использует одни и те же нейробиологические цепи либо для того, чтобы помнить фактический опыт, либо для того, чтобы строить воображаемый опыт. Если вы можете использовать ваше воображение для создания достаточно четкого опыта по достижению цели или нового типа поведения, тогда вы обнаружите, что можете сделать то, что вообразили. Это то, что делают преуспевающие исполнители, особенно спортсмены и продавцы (мужчины и женщины).

Многие люди проживают свою жизнь, как будто они находятся на генеральной репетиции, откладывая свои мечты и желания на другой день. Жизнь — это не генеральная репетиция, — вы можете руководствоваться вашим умом, чтобы создать жизнь, какую вы хотите. Следующие упражнения покажут вам, как использовать воображение, чтобы добиться результатов, которые вы хотите иметь в вашей жизни.

«Я никогда не поражал цель, даже практически, без того, чтобы иметь очень четкую картину, сфокусированную в моей голове. Это похоже на цветной кинофильм. Сначала я вижу шар там, где я хочу, хороший и белый, находящийся на яркой зеленой траве. Затем сцена быстро меняется, и я вижу шар,двигающийся в определенном направлении: путь, траекторию и форму, даже его поведение при приземлении. Затем наступает своего рода затмение, и следующая сцена показывает мне создание типа замаха, который приведет предыдущие картины в действительность».

Джек Никлаус, «Мой путь в гольфе»

Используйте воображение, чтобы пережить достижение ваших целей

1. Выберите цель и убедитесь, что она удовлетворяет условиям получения закономерного результата (см. с. 61).

2. Вообразите, на что это будет похоже, когда вы достигнете вашей цели. Мысленно создайте картину этого.
3. *Физически шагните* в картину и фактически испытайте, на что это похоже — достигнуть своей цели. Прodelайте опыт еще раз, путем усиления подструктур делая картины более яркими, красочными, динамическими, добавляя поздравительные звуки и тон голосов, включая внутренний диалог. Пройдитесь вокруг картины и отметьте различные виды...
4. Что вы видите и слышите вокруг? Что позволяет вам понять, что вы преуспели и достигли желаемых результатов? Что вы говорите себе внутренне, что вы делаете и на что это похоже по ощущениям?
5. Что делают те, которые вокруг вас, видят и слышат вас? Что они говорят о вас/вашей цели? Натяните на ноги их ботинки и испытайте, что эти люди чувствуют.
6. Физически выйдите из картины и переживите шаги, которые привели к тому, чтобы вы получили ваш конечный результат, повторяя с третьего шага по пятый.
7. Запишите выполненные шаги в план действий, опишите подробно, что вы будете делать и когда.

Поиск ресурсов путем использования графика времени

1. Начертите на полу линию, как если бы это был ваш график времени, перед собой — на будущее, позади себя — в прошлое.
2. Отметьте точку на линии в качестве настоящего момента.
3. Установите цель, которую вы желаете достигнуть, или время, когда вы хотите быть особенно изобретательны.

4. Шагните на линию в вашем нынешнем состоянии и отметьте, что вы видите, слышите и чувствуете, обращая внимание на подструктуры.
5. Идите в будущее, пока не достигнете требуемого состояния, и снова отметьте то, что вы видите, слышите и чувствуете, обращая внимание на подструктуры.
6. Идентифицируйте ресурсы, которые больше всего вы хотите иметь, и при достижении каждого из них идите назад по графику времени в ваше прошлое, отмечая время, когда вы получали каждый из этих ресурсов.
7. Сконцентрируйтесь на ресурсе в самой ранней точке на вашей линии и заставьте себя встроиться в состояние достижения цели, будучи наполненным этим ресурсом. Сделав это, закорьте состояние и продлите линию до следующей точки того же самого ресурса. Заставьте это состояние расти в вас, видя, слушая и ощущая, и затем снова установите якорь. Продолжите собирать ресурс и в конце сделайте обход этого недавно увеличенного состояния ресурса до желательного состояния в будущем и установите якорь на это время.
8. Повторите процесс для стольких ресурсов, сколько вы хотели бы собрать.

Теперь дайте себе время, чтобы рассмотреть опыт предыдущих упражнений, и отметьте, что он предлагает в качестве поощрения вашего творчества и творчества других:

- ☐ Сколько из ваших текущих действий увеличивают вероятность реализации успешного творческого усилия?
- ☐ Сколько из них достигают обратного?

- ☐ Что за якоря в вашей жизни и как они влияют на вас и на других?
- ☐ Являются ли они намеченными результатами?
- ☐ Это полезные результаты?
- ☐ Что вы могли бы сделать вместо этого?
- ☐ Как вы могли бы поощрить других делать иначе?



СМОТРЕТЬ НА ВСЕ С РАЗНЫХ ПОЗИЦИЙ

«Проблемы не могут быть решены, ограниченные рамками, в которых они были созданы».

Альберт Эйнштейн

Перцепционные фильтры

Перцепционный фильтр, или фильтр, относящийся к восприятию, — это ярлык, который используется, чтобы описать, как мы видим мир, окрашенный с помощью нашего прошлого опыта. Я иногда думаю о жизни как о калейдоскопе фильтров, которые создают различные модели восприятия, будучи отдельными перцепционными фильтрами. Этот опыт жестко встроен в нашу нейрологию, или в нервную систему, создающую то, что мы называем перцепционными фильтрами. Каждый из нас имеет свою собственную личную модель мира, которая будет иметь белые пятна, вызванные этими перцепционными фильтрами. Это часто требует смотреть на ситуацию с различных точек зрения или более широко, с тем чтобы получить большее понимание того, что происходит.

В этой части «некниги» вы будете фокусироваться на восприятии с *точки зрения* (отметьте язык) термина «быть». Позднее, в синектическом процессе решения творческих проблем, вы рассмотрите восприятие с точки зрения термина «делать». Рассмотрение жизни с разных позиций очень важно для творчества и инноваций.

Чем больше позиций или точек зрения, исходя из которых мы строили наш опыт, тем больший выбор мы имеем. Это позволяет нам иметь большую гибкость и лучшие шансы создать для всех, кого это касается, беспроигрышный результат. Исследование проблемы или возможности из большого числа различных позиций восприятия позволяет нам выйти за пределы наших обычных привычек и восприятий.

Позиции восприятия

Позиции восприятия — это позиции, исходя из которых мы размышляем о стечении обстоятельств или о конкретной ситуации. Основные позиции восприятия при общении и взаимоотношениях следующие:

☐ Первая позиция, или «сам», — я

Быть в своей собственной коже, смотреть на мир собственными глазами, иметь свою точку зрения, основанную на собственных убеждениях, допущениях и прошлом опыте.

☐ Вторая позиция, или «другой», — ты

Быть в «ботинках» другого человека, смотреть на мир его глазами, иметь его точку зрения, основанную на его убеждениях и допущениях, как если бы вы прожили его жизнь.

- ☐ **Третья позиция, или «наблюдатель», — они**
Быть независимым наблюдателем отношений между вами и другим человеком — подобно мухе на стене, независимой от ощущений тех, кто включен в ситуацию.
- ☐ **Четвертая позиция, или «мысленное видение системы», — мы**
Быть частью большой системы, занимаясь перспективой всей системы — то есть отдела, организации или еще большего сообщества.

Польза от изучения позиций восприятия

Изучение позиций восприятия позволит:

- ☐ Раскрыть белые пятна на нашей перспективной или внутренней карте мира.
- ☐ Лучше понимать перспективы других, чтобы создать результаты, беспроигрышные для всех.
- ☐ Развивать большую гибкость и в наших образцах мышления, и в нашем поведении.
- ☐ Увеличить наш выбор и тем самым стимулировать наш творческий потенциал и наши возможности успеха.

Использование позиций восприятия для исследования многообещающего проекта

Идентифицируйте перспективную ситуацию или проект, в котором вы будете играть роль лидера, привлекая конкретного человека/людей. Выберите ситуацию, относительно которой вы хотели бы иметь большее понимание о мыслях и эмоциях вовлекаемого человека/вовлекаемых людей.

1. Обозначьте на полу места для четырех позиций восприятия.
2. Шагните на место, соответствующее первой позиции, представляя, что второй человек перед вами находится на второй позиции. Что вы видите и слышите вокруг с вашей позиции? Что-нибудь происходит внутренне (вроде внутреннего диалога)? Что вы чувствуете?
3. Теперь шагните на вторую позицию, «в ботинки» другого человека, приняв его позу, его убеждения и допущения, и смотрите глазами того человека. Что вы видите, слышите и чувствуете с этой позиции?
4. Теперь передвиньтесь на место, соответствующее третьей позиции, рассматривая отношения, как если бы это было видеоизображение этих двух людей. Как они связаны и какое поведение они демонстрируют? Исходя из этой позиции, есть что-нибудь такое, что человек в первой позиции мог бы делать по-другому?
5. Наконец, перейдите на четвертую позицию, расширяя угол видеообъектива, посмотрите на систему в целом. Кто еще вовлечен в ситуацию? Что было бы лучше для всей системы? Исходя из этой, более широкой, перспективы, есть ли что-нибудь, что человек в первой позиции мог бы делать по-другому, чтобы повлиять на систему в целом, или более эффективно взаимодействовать с другим человеком/другими людьми?
6. Когда вы исследуете различные позиции восприятия, отметьте, как ваш опыт взаимодействия изменяется в зависимости от различных позиций. Какое новое понимание вы получили о самом себе, о втором человеке или о том, что было бы лучше в интересах всей системы?



ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ: ТРАНСФОРМАЦИЯ СМЫСЛА

Переосмысление — способ описания ситуации по-другому, то есть задание ситуации другого смысла, — отсюда трансформация смысла.

«Вместо вливания знаний в головы людей мы должны помочь им шлифовать новый набор стекол для очков, так чтобы мы могли видеть мир по-новому».

Д. С. Браун

Очень древняя история о китайце, последователе даосизма, описывает крестьянина в бедной деревне. Он, как считалось, очень хорошо работал, отчасти потому, что он имел лошадь, которую он использовал для пахоты и для перевозок. Однажды его лошадь убежала. Все его соседи восклицали, как это ужасно, но крестьянин просто сказал: «Может быть».

Несколько дней спустя лошадь возвратилась и привела с собой двух диких лошадей. Все соседи радовались его доброй удаче, но крестьянин только сказал: «Может быть».

На следующий день сын крестьянина попробовал поехать на одной из диких лошадей; лошадь сбросила его, и он сломал ногу. Все соседи выражали свое сочувствие в связи с его несчастьем, но крестьянин снова сказал: «Может быть».

На следующую неделю в деревню прибыли чиновники, проводившие набор молодых людей в армию. Они признали сына крестьянина негодным к воинской службе из-за его сломанной ноги. Когда соседи сказали ему, как ему повезло, крестьянин ответил: «Может быть....»

Смысл, который мы придаем любому случаю, зависит от того, как мы воспринимаем его. Наше восприятие часто окрашивается нашим прошлым опытом, который вызывает наши текущие убеждения и ценности. Я писал ранее о моем опыте с некоторыми из моих клиентов, которые очень стремились все раскладывать по темам и группам, соответствующим порядку и смыслу, даже если это не представляет интереса ни для любого известного рынка. Я работал с одним из главных банков, помогая исследовать пути расширения рынка. Несколько потребителей работали в том же помещении вместе с банковской командой. Используя обычную сегментацию банка, трое из потребителей выступали за единственный тип целей банка. Однако команда банка обнаружила, что в действительности каждый из потребителей был уникальным в определенном отношении, и банку не удалось бы продать услуги любому из них, используя старые рамки «потребителя».

Стремясь быть творческими и действуя в качестве лидеров, мы можем обнаружить большее понимание и обеспечить большую мотивацию, находя положительное в любой ситуации, с тем чтобы достигнуть желательных для нас результатов.

Переосмысление — это трансформация смысла события путем изменения структуры комментария, то есть оценка с разных точек зрения или внутри другой структуры или контекста. Так, в истории, рассказанной выше, наличие двух лошадей воспринимается как хорошая вещь, пока это не рассматривается в контексте сломанной ноги сына.

Сломанная нога кажется очень большим несчастьем, пока на следующей неделе не прибыли чиновники по набору в армию. Когда мы изменяем перспективу или контекст, мы изменяем смысл.

Альберт Эйнштейн предлагает замечательное переосмысление трудностей и возникающих проблем: «Посреди трудностей находится возможность». Кроме того, работа с возможностями гораздо более полезна и менее напряженна, чем работа с проблемами.

Переосмысление — также основной элемент в творческом процессе, например намерение встроить банальный случай в новое обрамление, что может сначала показаться абсурдным.

Приятель физика Дональда Глейзера, указывая на бокал с пивом, в шутку сказал: «Почему бы тебе не использовать его, чтобы ловить твои субатомные частицы?» Глейзер посмотрел на пузыри, появляющиеся в пиве, и вернулся в свою лабораторию, чтобы изобрести «пузырьковую камеру», подобную камере Вильсона, для обнаружения траекторий частиц в опытах, связанных с физикой высоких энергий.

Переосмысление ошибки как обратной связи

«Нет такой вещи, как неудавшийся эксперимент, есть эксперименты с неожиданными результатами».

Бакминстер Фуллер

Это упражнение к тому же забава, если вы собираетесь с группой друзей, хотя вы можете выполнять его по-своему.

1. Каждый человек должен припомнить случай из прошлого, который он или она предварительно считали «неудачей».

2. Человек А должен описать неудачу, обращаясь к В, С и D.
3. Поочередно В, С и D, каждый, должен придумать и описать также:
 - ☐ другой смысл, который можно придать ситуации; или
 - ☐ другой контекст, в котором смысл преобразуется.

Чем абсурднее переосмысление, тем лучше! Попытайтесь использовать переосмысление, которое является «незаконным».
4. Человек А должен описать, какого понимания он или она добились (и придумать свое собственное переосмысление).
5. Повторить для каждого человека...

Переосмысление внутреннего голоса и развитие внутреннего наставника

1. Определите внутренний голос, который критиковал вас в прошлом.
Подумайте о каком-нибудь прошлом случае, когда внутренний голос критиковал вас или делал комментарии, вроде:
 - ☐ Это глупая идея.
 - ☐ Ты не можешь говорить или делать это; это просто глупо.
 - ☐ Ты не очень творческий человек/ это не творческий подход.

Вернитесь на время в ситуацию и послушайте внимательно, как говорит голос: звуки, тон голоса, темп произнесения слов.

2. Найдите положительный смысл вашего внутреннего голоса.

Спросите у голоса:

- ☐ Каков твой положительный смысл? Или:
- ☐ Что это такое, чего ты хочешь добиться от меня, критикуя меня таким образом?

Выслушайте ответ и продолжайте задавать вопросы, пока вы не сможете полностью согласиться с положительным смыслом того, что вы слышите.

Например:

- ☐ Он хочет, чтобы вы преуспели/делали хорошо.
- ☐ Он хочет, чтобы вы выглядели хорошо (в противоположность тому, чтобы на вас смотрели как на глупого).
- ☐ Он хочет, чтобы вы придумали самые лучшие/самые творческие идеи, которые вы только можете придумать.

Учитывайте и характер ответа внутреннего голоса, то есть какой тон использует голос — вы полагаете, что тон означает именно это?

Продолжайте, пока не будете уверены, что это означает именно то, что нужно.

3. Подтвердите и поблагодарите внутренний голос.
Подтвердите положительный смысл, согласитесь с этим и поблагодарите внутренний голос за этот положительный смысл для вас.
4. Попросите, чтобы внутренний голос участвовал в поиске альтернатив.

Спросите у внутреннего голоса: «Если бы были другие способы достижения этого положительного намерения, которые были бы, по крайней мере, столь же хорошими, как те, которые вы тогда применяли, готовы ли вы попробовать их?»

Подождите, пока не последует ответ «Да».

5. Примите помощь от вашего внутреннего наставника в поиске альтернатив.

Идентифицируйте внутреннего наставника или творческую часть вас, которые поддерживали вас в прошлом. Альтернатива — это подумать о ком-то, кто или поощрял вас в прошлом, или был образцом для подражания, кого вы уважаете. (Если вы не можете никого припомнить, придумайте этого кого-то.)

Попросите, чтобы этот внутренний наставник помог вам с созданием альтернативных видов поведения, чтобы добиться позитивного намерения вашего внутреннего голоса.

6. Попросите внутренний голос, чтобы он выбрал три лучших варианта из альтернативных типов поведения, которые ему нравятся и в которые он верит, что они будут работать так же хорошо или лучше, чем это происходило в прошлом.

7. Будущее планирование.

Представьте мысленно выполнение каждого из этих трех альтернативных типов поведения поочередно в соответствующей ситуации, чтобы выяснить, насколько хорошо каждый из них срабатывает.

Если некоторые работают не так хорошо, знайте, что вы можете попросить вашего внутреннего наставника предоставить дополнительный выбор (как в шаге 5).

Когда у вас будет три новых выбора, которые понравятся и вашему внутреннему голосу, и вашему внутреннему наставнику, спросите у вашего внутреннего голоса, будет ли желательно фактически использовать один или большее количество этих выборов в соответствующих ситуациях.



РАЗГОВАРИВАЙТЕ НА ЯЗЫКЕ ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА

Стили мышления и обучения

Язык, которым пользуется человек, часто отражает, как он мыслит и/или предпочтительный для него стиль обучения. Соответствие ваших языковых форм стилю мышления или обучения другого человека позволит вам не только расширить вашу сферу влияния, но и увеличить вашу способность передать свое сообщение другим без искажения. Развитие образцов языка, которые охватывают диапазон стилей мышления и обучения, позволит вам легче общаться и побуждать других, а также создавать представления, которые будут привлекать более широкую аудиторию. Исследование образцов языка может стать само по себе творческим процессом — я имею в виду автора, стремящегося многими различными способами выразить эмоцию, создать картину, используя слова и т. д.

Так же как компьютер работает с «прикладными программами», которые определяют, как ему управлять любым входом данных в программу, так и люди работают по программам. Они называются метапрограммами. Типичное поведение индивидуума дает ключ к этой метапрограмме.

Когда люди думают, они, возможно, используют любое из чувств, чтобы испытать или создать этот процесс мышления. Стили мышления можно установить, слушая язык, который они используют. Это может быть выражено и в отдельных словах, и в метафорах, которые использует человек. Следующий отрывок позволит вам идентифицировать вашу предпочтительную систему представления или стиль мышления.

Образцы метапрограмм	
Общий подход	☐ Двигаться «от» проблем или «к» цели. ☐ Быть «активно действующим» или «реагирующим на действия».
Размер откусываемого куска	☐ Подробности — маленькие кусочки конкретной информации. ☐ Обобщения — большая картина.
Выделение временных рамок	☐ Фокусирование на малом, среднем или длительном сроке. ☐ Фокусирование на прошлом, настоящем или будущем.
Основной стиль познания или мышления	☐ Видение — визуализация. ☐ Действие — движение. ☐ Логика — вербализация. ☐ Эмоция — чувства.
Ситуативный акцент	☐ Задача — пристрастие к процедурам или к выбору. ☐ Отношения — пристрастие к самому себе или к другим.
Аналитический стиль	☐ Сходство — соответствие. ☐ Различия — несоответствие.

В каком доме вы предпочли бы жить?

Первый дом — это отличный и визуально привлекательный трехэтажный дом из красного кирпича на собственном участке земли. Дом окружен садом, так что в какую бы сто-

рону вы ни смотрели из окон, вы можете видеть цветы и деревья. В доме много естественного света. Художественное оформление и цвета могут быть выбраны по вашему усмотрению.

Второй дом гармонирует со всем, что вы могли бы желать в доме. Он находится в тихом месте, и какое бы окно вы ни открыли, вы услышите пение птиц и мягкий шум деревьев от легкого ветерка. Конструкция дома такова, что, если вы будете находиться в одной комнате, разговаривая с соседом, а дети будут кричать и будет играть громкая музыка, шум вам не мешает. Это дом, который соответствует различным потребностям людей сегодня.

Третий дом чрезвычайно удобен. Есть ощущение уюта и чувство дома. Когда люди переступают порог, первое, что охватывает их, это то, как удобно и комфортно они себя чувствуют. Когда вы проходите через различные комнаты, вы испытываете чувство удовлетворения и удовольствия.

Это те самые дома, какие вы разработаете.

Устные предикаты и системы представления

Наши чувства — это наши дверные проемы для восприятия; мы, каждый из нас, создаем нашу карту мира посредством наших чувств. Есть пять сенсорных структур, или систем представления. Они отражены в нашем языке и в словах и метафорах, которые мы используем.

Слушание языка человека дает вам много ключей к тому, как этот человек думает, какова природа его внутреннего представления и на каких чувствах они зиждятся. Эти основанные на чувствах слова известны как «предикаты», и они могут быть словами, фразами или метафорами.

Следующий список включает предикаты, которые наиболее широко используются:

Визуальный

видеть

Слуховой

слышать

Кинестетический

ощущать

Обонятельный

ощущать запах

Вкусовой

чувствовать вкус

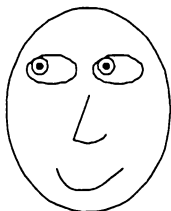
Примеры их использования даны на следующих страницах.

Мы пользуемся различными системами представления, и мы склонны иметь предпочтение. При общении с кем-то полезно говорить на его или ее языке. Вряд ли вы говорили бы на английском языке с французом, ожидая, что будете поняты. Точно так же, говоря на визуальном языке с кинестетической персоной, вы иногда обнаруживаете, как трудно передать свою мысль другой стороне.

Как человеку, который должен общаться со многими людьми, вам будет необходимо уметь общаться с помощью как можно большего числа систем представления.

Одно назначение идентифицирующих систем — это, конечно, слушать; другое — следить за движением глаз. Следующая диаграмма представлена, как если бы вы смотрели на человека. Всегда сначала определите предпочтительную для человека систему представления. Попросите, чтобы человек описал ситуацию, отметьте язык, который он использует, и найдите соответствие его реплик с движением глаз.

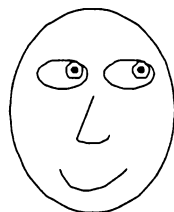
Внутренние картины



Визуально сконструированные образы



Визуализация



Визуально вспоминаемые образы

Внутренние звуки



Конструируемые звуки



Вспоминаемые звуки

Внутренние чувства



Кинестетика
(чувства и телесные ощущения)

Внутренний диалог



Звуко-цифровая
система представления

К сведению. Примерно каждый пятый человек имеет левостороннее восприятие, тогда шаблоны становятся реверсивными: припоминание образов и звуков будет связано с правой стороной, а конструирование — с левой; вообще, они также левши!

Слова, фразы и метафоры визуальной системы

Казаться	<i>Кажется</i> , у нас различные точки зрения.
Темный	У него здесь <i>темное</i> пятно.
Светлый	Поглядите на <i>светлую</i> сторону.
Ясный	Теперь эти идеи мне <i>ясны</i> .
Мрачный	Он был в <i>мрачном</i> настроении.
Смутный	У меня <i>смутное</i> представление об этом.
Взгляд	Мы не сходимся <i>во взглядах</i> .
Предвидеть	Мы не сумели <i>предвидеть</i> последствия.
Свет	Наконец в конце туннеля виден <i>свет</i> .
Броситься смотреть	Они <i>бросились смотреть</i> .
Копия	Он — <i>копия</i> своего отца.
Виды на будущее	<i>Виды на будущее</i> остаются туманными.
Вид со стороны	Давайте посмотрим на проблему с разных <i>сторон</i> .
Представить	<i>Представьте</i> ваш бизнес через пять лет.
Смотреть	Попытайтесь <i>посмотреть</i> на все с моей точки зрения.
Прозрачный	Его стратегия <i>прозрачна</i> .
Точка зрения	Какова ваша <i>точка зрения</i> ?
Следить	<i>Следите</i> за каждым вашим шагом.
Рентген	Он, должно быть, <i>видит</i> насквозь.
Черный	У них сейчас <i>черная</i> полоса.

Слова, фразы и метафоры слуховой системы

Звонкий	<i>Звонкий</i> , как колокольчик.
Призыв	Кто <i>призывает</i> здесь к согласию?
Глухой	Повернитесь <i>глухим</i> ухом.
Вторить	Я <i>повторяю</i> ваши слова.
Гонг	Это было подобно <i>гонгу</i> в моей голове.
Гармония	Жить в <i>гармонии</i> .

Стук	Это застало меня, как <i>стук</i> в дверь.
Слушать	<i>Прислушайтесь</i> к себе.
Мелодия	Отдельные части бизнеса похожи на <i>мелодию</i> .
Шум	Общий <i>шум</i> запутывает проблему.
Разговор	Слишком много <i>разговоров</i> управленцев без всякой пользы.
Тишина	Нам нужно <i>тишина</i> время для обдумывания.
Резонировать	Это приводит меня в <i>резонанс</i> (<i>резонирует</i> со мной).
Кричать	Вы <i>кричите</i> об этом со всех колоколен.
Молчание	Ваше <i>молчание</i> говорит о многом.
Тон	<i>Тон</i> дискуссии.
Вопль	Это было похоже на адские <i>вопли</i> .

Слова, фразы и метафоры кинестетической системы

Боль	Это действует на меня как <i>боль</i> в сердце.
Равновесие	Как мы можем поддерживать чувство <i>равновесия</i> ?
Прохладный	Он « <i>прохладный</i> » покупатель.
Копать	Похоже на то, как кто-то <i>копается</i> в моем теле.
Попытка	Слишком сильно чувствуется <i>попытка</i> провести изменения.
Чувствовать	Я могу это <i>почувствовать</i> физически.
Уловить	Я не могу <i>уловить</i> вашу мысль.
Горячий	Слишком <i>горячо</i> , чтобы вынести.
Бесчувственный	Он такой <i>бесчувственный</i> .
Нож	Он прошел компанию от начала до конца, как <i>нож</i> через масло.
Убаюкивать	Нас <i>убаюкало</i> ложное чувство безопасности.

Искажать	Его способ общения с людьми ведет к <i>искажению</i> нормальных ценностей.
Взять	<i>Возьми</i> себя в руки.
Тошнота	От этих планов меня <i>тошнит</i> .
Гладить	<i>Гладить</i> против шерсти.
Ловкий	Он <i>ловкий</i> продавец.
Ощутимый	Нам нужны <i>ощутимые</i> результаты.
Скованный	По натуре он очень <i>скован</i> .
Влажный	Какое <i>влажное</i> одеяло.

Слова, фразы и метафоры обонятельной системы

Аромат	<i>Аромат</i> чего-то заплесневелого.
Букет	Какой приятный <i>букет</i> запахов.
Отвратительный	Вся идея кажется, скорее, <i>отвратительной</i> .
Сырой	Помещение было похоже на <i>сырую</i> тюремную камеру.
Сток	Проект столь же привлекательный, как <i>сточные воды</i> .
Свежий	Похожий на <i>свежий</i> воздух, продувающий здание.
Ладан	Я мог представить сладкий запах <i>ладана</i> .
Благоухать...	Он <i>благоухает</i> .
Розы	Возник запах <i>роз</i> .
Порченный	Его идеи <i>подпорчены</i> сплетнями.
Душок	<i>Душок</i> коррупции.

Слова фразы и метафоры вкусовой системы

Аппетит	<i>Аппетит</i> на хорошую жизнь.
Горький	Во рту остался <i>горький</i> привкус.
Жевать	Будем <i>пережевывать</i> эти идеи.
Вкус	У каждого человека свой <i>вкус</i> .
Острый	Придай этому <i>остроты</i> , чтобы сделать более интересным.
Мед	У него <i>медовый</i> голос.

Пресный	Он достаточно <i>пресный</i> человек.
Сочный	Я слышал <i>сочное</i> выражение.
Лимон	Это имело остроту <i>лимона</i> .
Апельсин	Это было похоже на обсасывание <i>апельсиновой</i> корки.
Сдобрить, добавить специй	Мы должны <i>сдобрить</i> наши идеи.
Ощутить вкус	Я могу <i>ощутить</i> вкус успеха.

Сравнение предикатов для различных систем представления

Нейтральные	Визуальные	Слуховые	Кинестетические
Я не соглашаюсь	Мы не сходимся во взглядах	Мы не на одной волне	Наши идеи сталкиваются
Отсутствовать	Скрывать	Немой, молчание	Неподвижный
Внимательный	Быть бдительным	Слушать внимательно	Бережся
Отношение	Перспектива, точка зрения	Комментарий, мнение	Положение
Равновесие	Симметрия	Согласие	Спокойствие
Полагать	Представлять себе	Призывать, отзываться	Придерживаться
Рассматривать идею	Смотреть на идею	Разузнать идею	Ухватиться за идею
Показывать непосредственно	Показывать, освещать, иллюстрировать	Объяснить, информировать, обсудить	Распределять, возглавлять, планировать, легко справляться
Выставлять, показывать	Представлять в выгодном свете	Распространяться	Выставить на показ
Испускать	Излучать, светиться	Резонировать, мямлить	Колебаться
Переходить	Тщательно изучать	Дискутировать	Легко справляться
Идентифицировать	Указывать	Обратить внимание на	Ткнуть пальцем
Пренебрегать, пропустить	Просмотреть	Отключиться	Оставить без внимания, пропустить

Продолжение таблицы

Нейтральные	Визуальные	Слуховые	Кинестетические
Невосприимчивый	Слепой	Глухой	Бесчувственный
Интенсивность	Яркость	Громкость	Давление, вес
Отмечать	Вспыхивать, осматриваться	Настроиться, вслушаться	Поддерживать, нащупывать
Показной	Бросающийся в глаза	Громкий	Выдающийся
Воспринимать	Смотреть	Слышать	Чувствовать
Проявить настойчивость	Просмотреть до конца	Выслушать до конца	Продолжать работать, доводить до конца
Очевидный	Тусклый	Приглушенный	Тупой, медлительный
Ссылаться на...	Указывать на	Ссылаться на	Касаться чего-то
Напоминает кого-то из...	Выглядит известным	Звонить в колокол	Производит впечатление знакомого
Повторять	Обзор	Повторять, репетировать	Повторять показ
Я понимаю, что вы имеете в виду	Я вижу, что вы имеете в виду	Я слышу, что вы говорите	Я чувствую, что я должен поддержать вас

Исследование систем представления и каналов для представления

1. Определите для себя значительную идею или концепцию, которая озадачит вас или потребует от вас творческого подхода.
2. Разработайте представление идеи/концепции или возможности/проблемы, используя только слова (слуховой канал).
3. Развивайте другие способы представления той же самой идеи/концепции, то есть используя разные каналы общения, чтобы привлечь различные стили мышления/системы представления:

- ☐ картина или символ;
- ☐ метафора или аналогия;
- ☐ показ;
- ☐ различные типы языка, основанного на чувствах.

4. Отметьте, как вы создали множество новых перспектив и структур. Вы, может быть, захотите поразмышлять о том, сколько вариантов в некоторых случаях вы, возможно, отсеяли в прошлом.



ВЗАИМООТНОШЕНИЯ И НАВЫКИ ВЛИЯНИЯ

Взаимоотношения — это процесс создания и поддержания отношений, основанных на взаимном понимании и доверии, способ войти в карту мира другого человека, чтобы строить понимание. Это расширение, которое люди делают естественно и подсознательно.

В контексте творчества, инноваций и лидерства это ключевой процесс для пребывания в других мирах людей, при вхождении в их внутреннюю карту. Тот, кто не может входить во взаимоотношения с широким кругом людей, будет просто передаточным механизмом. Совместная работа над решением коллективной творческой проблемы — главный навык для развития инновационного бизнеса.

Вы узнаете из вашего собственного опыта, что такое *быть*, когда прочтете эту книгу, и что до тех пор, пока вы не вступите в контакт на уровне *быть*, у вас будет только очень поверхностный контакт с людьми.

Воздействие вербального/невербального общения

Стоит отметить, что голос, жесты и поза играют важную роль при общении. Только 7% общения происходит посред-

ством слов, которыми оперируют люди (результат исследования, проведенного в 1970-х годах физиологом Альбертом Мехрабианом).

Относительное воздействие различных каналов общения показано в таблице.

Слова или содержание	Идеи Текст	7 %
Голос	Тон Качество Громкость Четкость	38 %
Невербальное общение	Язык тела Поза/Физиология Движение глаз Жестикуляция Движение тела	55 %

«Действия говорят громче, чем слова»

При представлении ситуации, для того чтобы удостовериться, что ваше сообщение дойдет до кого-то соответствующим образом, важно, чтобы ваши вербальные и невербальные сообщения находились в согласии, то есть поддерживали друг друга. Самое большое воздействие будет иметь не то, что вы говорите, а как вы это говорите. Ниже подытожены некоторые из ключевых элементов взаимоотношений. Возможно, вы обнаружите, что вы выполняете многие из них естественным образом, а на другие вам понадобится время. Обратите внимание на то, в чем ваша работа в этом аспекте согласуется с другими, а в чем не согласуется.

Дыхание, например, является важным аспектом взаимоотношений, и из-за того, что оно так естественно для нас, мы редко фокусируемся на нем. В следующий раз, когда кто-то придет к вам, «запыхавшись от волнения», попробуйте в течение некоторого времени помочь ему привести дыхание в норму, и вы увидите, как это изменит характер общения с ним или с нею.

(Хочу предупредить, что, если человек дышит учащенно, не пробуйте приводить дыхание в норму, пока он чуточку не успокоится.)

Навыки невербального общения

Соответствие:

Качество голоса

Физиология/поза

- ☐ Тон, темп, громкость.
- ☐ Соответствие всего тела.
- ☐ Соответствие половины тела.
- ☐ Угол между головой и плечами.

Дыхание

- ☐ Дышите в одном ритме с другим человеком.

Жесты

- ☐ Выражение лица.
- ☐ Жестикуляция.

Перекрестное соответствие:

Соответствие одного аспекта вашего поведения другому аспекту поведения другого человека

- ☐ Стучите карандашом в такт с шагами другого человека.
- ☐ Моргайте вместе с качаниями головы или движениями пальца.

Другие аспекты связи:**Активное слушание**

- ☐ Направьте все ваше внимание на другого человека, слушайте внимательно, подбадривайте его или ее невербальным общением, например улыбкой, кивком головы.

Навыки вербального общения**Соответствие:****Предикаты**

- ☐ Визуальные.
- ☐ Слуховые.
- ☐ Кинестетические.
- ☐ Обонятельные.
- ☐ Вкусовые.

Возврат

- ☐ Вернитесь назад к тому, что вы сказали и сделали (последовательно), чтобы удостовериться, что вы правильно понимаете.

Пересказывание

- ☐ Подытоживая ваше понимание, используйте ключевые слова и фразы другого человека.

Логические уровни:**Соответствуйте уровню, на котором говорит другой**

- ☐ Видение/дух.
- ☐ Идентичность.
- ☐ Убеждения и ценности.
- ☐ Способности.
- ☐ Поведение.
- ☐ Окружающая среда.

Соответствие и несоответствие; идти и вести за собой

Построение взаимоотношений — ключевой навык в любой ситуации, в которой вы хотите создать доверие и поднять ваше влияние. Это также важный навык при создании благоприятного климата в группе, который позволяет процветать творчеству и инновациям.

Последовательность в создании взаимоотношений и влиянии на других

- ☐ Приведите аспекты поведения в соответствие с поведением другого человека.
- ☐ Ведите другого человека, продолжая соответствие его или ее поведению.
- ☐ Начните вести другого человека, изменяя по возрастающей аспект вашего поведения с тем, чтобы передвигать образец поведения другого человека к чему-то еще.
- ☐ Если другой человек не приемлет ваше лидерство, то вернитесь назад, чтобы вести его или ее.
- ☐ Если он или она принимают ваше лидерство, тогда продолжайте вести.

Стоит отметить, что несоответствие иногда может быть таким же важным, как и соответствие, например изменение тона голоса и поспешность, с какой стремятся закончить разговор по телефону.

Соответствие — это не имитирование. Когда вы начнете экспериментировать с навыками общения, сначала это будет казаться странным, потому что вы сосредоточиваетесь на поведении, которое проявляется обычно в вашем подсознании. Позже оно перейдет в более естественное

ощущение. Избегайте имитирования в ваших первых попытках.

Если вы сомневаетесь относительно силы навыков взаимного общения, представьте, что вы говорите на английском языке с китайцем, не говорящим по-английски. Взаимоотношения будут более простыми, если вы оба говорите на языке другого. Язык — это больше, чем слова: дыхание — это тоже язык, и жесты — это тоже язык. (Между прочим, вы можете общаться с кем-то, на чьем языке вы не говорите; просто вы не сможете общаться легко или эффективно.)

Попытайтесь отнестись к этому как к игре. Соберитесь группой, возможно, из четырех человек, и сознательно приходите к соответствию или несоответствию друг с другом, используя различные элементы взаимоотношений. Поговорите об отпуске, спорте или бизнесе и отметьте, насколько отличаются впечатления.



УРОВНИ ЛИДЕРСТВА И СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА

Теперь самое время, чтобы начать собирать результаты ваших опытов по поводу «быть» и рассмотреть их в контексте стиля лидерства, предназначенного поощрять и поддерживать творчество и инновации в организации. Лидерство может предполагать ваше отношение к другим или ваше отношение к собственной жизни.

Возможно, вы отметили, когда рассматривали аспекты того, что определяется понятием «быть», которое я ввел, сколько же имеется стилей, и, как я писал в самом начале этой книги, чем больше у вас гибкости, тем больше ситуаций, в которых вы можете работать эффективно.

Как часть изучения навыков лидерства на «Fiat», Роберт Дилтс применил логические уровни к стилям лидерства, идентифицированные Басом в 1985 году. Они включали категории лидерства как при ведении дел, так и при преобразованиях. Эти стили лидерства, особенно для преобразовательных уровней, являются больше состояниями и меньше действиями и поэтому полезны для общения и осуществления влияния при самых разнообразных ситуациях. В зависимости от контекста или ситуации могут быть подходящими различные стили или сочетание нескольких из них. Стили, связанные с различными уровнями изменения, представлены в таблице.

	Стиль лидерства	Влияние направлено на следующий уровень изменения:
Уровень преобразований	Харизматический/идеализированное влияние Дает значение цели или миссии	Идентичность Управляет тем, кто будет вести это?
	Вдохновляющий Мотивирует каждого делать лучше Индивидуализированное рассмотрение Выражает отношение чувств и ценностей индивидуума	Убеждения Управляет понятием «зачем?» и ценности Управляет тем, что важно
	Управление целями Обеспечивает четкие цели и задания Интеллектуальное стимулирование Выявляет способности критического мышления	Способности Управляет «как?»
Уровень ведения дел	Вознаграждение личного состава Определяет четкие предпочтения и последствия действий	Поведение Управляет «чем?»
	Управление на основе исключений Не делать никаких поправок, пока не возникнет проблема	Окружающая среда Управляет «где?» и «когда?»

Прогулка в будущее с вашим стилем лидерства

В начале книги, когда я сперва написал о «быть», я представил логические уровни, и вы поэкспериментировали с

ними. Я говорил, что вы будете не раз возвращаться к ним, и теперь пришло время, когда вы знаете гораздо больше о себе и внутренних картах, которые вы используете, чтобы создавать нечто реальное во внешнем мире.

Выравнивание логических уровней

1. Выберите цель, проект или презентацию, в которых вы будете принимать участие или в которых вы будете играть роль лидера и где вы хотите быть по возможности изобретательным и творческим.
2. Физически определите место для каждого из шести логических уровней: дух/видение, идентичность, убеждения и ценности, способности/навыки, поведение, окружающая среда. Последовательно переходите на каждое из шести мест, отвечая на вопросы, приведенные ниже.
3. Окружающая среда: «Когда и где вы будете участвовать в проекте, или вести этот проект, или идти к достижению этой цели?»
4. Поведение: «Что вы будете делать в это время и в этом месте? Какие действия вы предпримете?»
5. Способности/навыки: «Как вы будете выполнять эти действия и как себя вести? Как вы будете использовать ваши умственные способности? Какие способности/навыки у вас есть или вам необходимы, чтобы выполнить эти действия в то время и в том месте?»
6. Убеждения и ценности: «Почему вы хотите использовать эти навыки для выполнения этих действий? Какие

ценности являются важными для вас, когда вы вовлечены в эти действия? Что делает важными эти действия?»

7. Идентичность: «Кем вы являетесь, если у вас имеются эти убеждения и ценности и вы используете эти способности, чтобы довести до совершенства свое поведение в этом окружении? Какую роль вы играете? Что служит метафорой или символом для вашей идентичности и миссии?»
8. Дух/видение: «Кто еще вовлечен и что еще вовлечено? Какое видение за пределами вас, где вы принимаете участие? Что является метафорой или символом для вашего видения?»
9. Прodelав этот эксперимент (включая позу тела и ощущения) с вашим видением, вернитесь назад на уровень идентичности и отметьте, насколько обогатился ваш начальный опыт идентичности и миссии.
10. Перенесите опыт вашего видения и вашей идентичности назад к месту убеждения и ценности и отметьте, как они обогащают и увеличивают ваш начальный опыт, связанный с вашими убеждениями и ценностями.
11. Перенесите все опыты вашего видения, идентичности, убеждений и ценностей к уровню способностей. Отметьте, как они усиливают, изменяют и обогащают ваши способности и навыки.
12. Перенесите опыт предыдущих уровней на уровень поведения. Обратите внимание, как ваше поведение становится отражением и проявлением всех высших уровней внутри вас.

13. Перенесите опыт всех уровней непосредственно на уровень окружающей среды и почувствуйте, как она преобразовалась и обогатилась.
14. Отметьте, на что это выровненное состояние похоже, и представьте, каким оно будет, когда вы будете испытывать это состояние в ключевой момент и в ключевом месте в будущем, когда оно понадобится вам в наибольшей степени.

Выравнивание ваших вербальных и невербальных/поведенческих сообщений, или как вести разговор

1. Остановитесь на сообщении, в котором вы хотите четко заявить либо о презентации, либо о другом виде собрания.
2. Определите логический уровень, на который вы хотите влиять, и стиль лидерства, который вы хотите выбрать (см. таблицу).
3. Кроме того, определите любые невербальные сообщения, с помощью которых вы хотели бы общаться в связи с вашим вербальным сообщением, включая:
 - ☐ ваше эмоциональное состояние (например, доверительное, возбужденное);
 - ☐ как вы хотите взаимодействовать с другими — тип взаимоотношений, который вы хотите иметь с вашей аудиторией (то есть быть боссом или сотрудником, менеджером или тренером/помощником);
 - ☐ желательное эмоциональное состояние вашей аудитории (например, отзывчивое, настороженное, расслабленное).

Окружающая среда	Где и когда?	Управление исключением
Поведение Способности и навыки	Что? Как?	Награждение личного состава Управление целями Интеллектуальная стимуляция
Убеждения и ценности	Почему? Что является важным?	Вдохновляющий Индивидуализированное рассмотрение
Миссия и цель	Кто?	Харизматический/идеализированное влияние

4. Определите, как вы хотите использовать тон голоса, жесты, позу, оборудованное помещение/местоположение и т. д., чтобы передать невербальное значимое сообщение.

Теперь, когда вы испытали, что значит «быть», одна из ваших ключевых задач состоит в том, чтобы использовать полученное знание, чтобы жить полной жизнью лидера, помогать другим делать то же самое. Вы побывали в путешествии, описанном прямо в начале книги и представленном как *поток человеческого бытия в условиях инноваций на предприятии*.

Возможно, вы думаете, что еще многим людям потребуются испытать такое путешествие. Чем больше лидеров в бизнесе испытают это путешествие и оставят в памяти результаты, тем более четкую модель они продемонстрируют другим и тем более легким и быстрым будет путешествие. Думайте об этом: если вы отправляетесь в автомобильное путешествие с четкой дорожной картой, проще двигаться и вы не заблудитесь; так и с людьми.

Вы — лидер; вы — карта.

ЭТОТ РАЗДЕЛ КНИГИ
О ТОМ,
ЧТО ЗНАЧИТ

ДЕЛАТЬ



ДЕЛАТЬ ВСЕ ТАК, ЧТОБЫ ВЫ МОГЛИ ДЕЛАТЬ

Этот раздел книги знакомит с инструментами и методами творчества и инноваций, которые вы можете найти полезными в *потоке человеческой деятельности*. Бизнес работает, когда люди что-то делают. Для бизнеса характерно, что деятельность втягивает группы различной численности. Большинство видов деятельности связано со временем — с началом и концом, что является классическим определением проекта.

Поток человеческой деятельности включает ведение деловых встреч по решению творческих проблем и эффективных встреч, ведущих к достижению положительных результатов. Инструменты включают методы управления климатом в группе, средства получения идей и пути претворения этих идей в конкретные мероприятия.

Инструменты, которые здесь описываются, и структуры для их использования, приведенные в приложении 1, являются основными элементами синектики. Это основа норм поведения, результатов успешных творческих и инновационных заседаний, в которых важными аспектами являются непредубежденность, гибкость и ясное и открытое общение.

Жизнь, особенно в сфере бизнеса, — это ряд встреч по решению проблем. Часто вы не задумываетесь об этом, но, как процесс, большинство встреч содержит элементы решения проблем. Рассмотрение другой перспективы, открытой для различных мнений и чувств, выбор и превращение выбора в решения и действия — все это и является тем, что люди делают, то есть решением проблем.

**Объединять людей
и учиться друг у друга**



СОЗДАНИЕ КОМАНД ЗВЕЗД

Исходя из вашего изучения понятия «быть» вы теперь можете реально представить, насколько различны люди. Следовательно, чтобы группы людей эффективно работали вместе, им необходимо быть едиными. Это означает быть едиными не только ментально, но и время от времени физически.

В моей собственной компании мы работаем как «виртуальные команды». Мы следуем процессу, который называем «предпринимательская работа командой». Она предназначена гарантировать, что любой, кто присоединяется к нам, будет способен выжить один, потому что опыт показал, что именно эта способность позволяет выжить при выполнении нашего типа работы. Мы также пришли к выводу, что время от времени нам необходимо иметь поддержку, и только командами мы можем работать над большими проектами и выдавать нашим клиентам высококачественные решения.

Деловая встреча команды стала для нас более важным инструментом, так как мы поняли, что управление сверху большой организацией было бы неэффективным.

Концепции и набор инструментов, изложенных на следующих страницах, предназначены помочь вам создать благоприятный климат для коллективной работы, потому что благоприятный климат — это дополнительная полезная отдача, как уже было сказано ранее.

Мой собственный опыт говорит о том, что я могу взяться за проведение собраний классической компании и, работая с участниками, изменять повестку дня и даже поведение участников, сократить вдвое необходимое время, вдвое увеличить объем проделанной работы и повысить уровень творчества. Вы задумывались когда-нибудь над тем, сколько денег люди тратят в вашем бизнесе, сидя на собраниях? Если вы хотите сэкономить затраты, приглядитесь к тому, как вы проводите собрания.

Я знаю одну компанию, которая устраивала по вторникам собрания для штата управления заводом в количестве 10 человек. Менеджер завода решил разобраться в том, как проводятся собрания. Он отметил, что на собрании обсуждались многие уже принятые решения, так что, если бы их выполнение шло неправильно, менеджер указал бы на это, и каждый согласился бы с его оценкой. Он настаивал, чтобы решения принимались там, где за них несут ответственность. В итоге повестка дня настолько сократилась, что проведение собраний потеряло смысл. Представьте, во что обойдется участие в собрании 10 старших менеджеров в течение дня!

Когда вы начинаете думать о соединении групп, начните с распределения ролей.

Поиск путей для проведения конструктивных деловых собраний

Лондонский завод, работающий на компанию по производству спиртных напитков, обратился к синектике, с тем чтобы перестроить методы проведения еженедельных собраний. Коллектив управления тратил до четырех часов каждый вторник на «заседания руководства», призванные рассмотреть и принять решения по важным для завода оперативным вопросам.

Каждое заседание проходило, как судебное разбирательство, всегда превышая время, и многие пункты повестки дня так и оставались без обсуждения. Поведение на собрании напоминало сочетание агрессии, политики защиты и конструктивного обсуждения. В итоге создавалось ощущение, что все проходило неправильно.

Проблема состояла в том, чтобы сосредоточить внимание участников встреч только на конструктивном поведении, чтобы сократить время заседаний, улучшить рабочую атмосферу, сделать ее более творческой и прийти к готовому решению. К тому времени синектическая инновационная работа командой и программы руководства проектом уже параллельно использовались на заводе, чтобы изменить существующие методы, которыми руководствовались взаимно-функциональные команды. Это включало введение «повестки дня» собрания, формат для управления и обзоры проектов.

Как только коллектив управления принял к действию синектическую повестку дня проведения собрания, были достигнуты следующие результаты:

1. Заседания длятся не более одного часа.
2. Время в минутах регистрируется автоматически и передается в виде электронной записи всем менеджерам по окончании собрания.
3. Каждый пункт повестки дня имеет ответственного. В противном случае он не вносится в повестку дня.
4. Ожидается, что ответственному придется скорее иметь дело с любыми основными трудностями перед собранием, чем получить поддержку на стороне и использовать собрание для представления позиции меньшинства.
5. Руководящие указания по проведению собрания поощряют культуру открытости и положительную обратную связь.

Следствием этого процесса становится то, что многие решения теперь принимаются вне собрания, потому что менеджеры понимают, что раньше они просто тратили время на собрания, чтобы получить обязательство на решения, которые в действительности были бы на ответственности индивидуума, а не группы.

«Именно в таком собрании люди заинтересованы участвовать. Оно заставило нас думать о том, как мы используем наше время, и перенесло проблему времени и выбора в умы людей. Неудовлетворенность и недовольство на собраниях значительно уменьшились».

Директор завода



КОНЕЦ ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВА

Председательство — это общераспространенная концепция во многих видах бизнеса, которая может приводить к неприятностям. Идея, стоящая за этой метафорой, даст вам возможность создавать благоприятный общий климат собрания, необходимый для расцвета творчества и инноваций.

Председатель — нередко самый старший человек на заседании, лицо, принимающее решение. Председатель выбирает, кто будет говорить, решает вопросы повестки заседания, следит за содержанием протокола и действует, если угодно, как родитель.

Речь идет как бы о двух разных ролях, обе из которых любой человек может исполнять в разной степени, но одну из них он будет выполнять лучше, если сосредоточит внимание на ней.

Одна роль — это забота о *содержании*, задача, над которой работают. Вторая роль сосредоточена на *процессе совместной работы людей*.

Это в какой-то мере аналогично футбольному рефери. Он никогда не бьет по мячу; это дело игроков. Предоставленные самим себе, они бы вставали на пути друг друга, даже зная правила игры в футбол.

Остановимся здесь и рассмотрим, насколько проста игра в футбол по сравнению с деловой встречей, особенно той, где обсуждаются новые идеи и решения.

Итак, мы имеем набор «правил» и рефери. Но люди по-прежнему рискуют при всех способах ведения очень сложных деловых встреч, не думая о том, как они собираются работать вместе и кто собирается управлять всем этим.

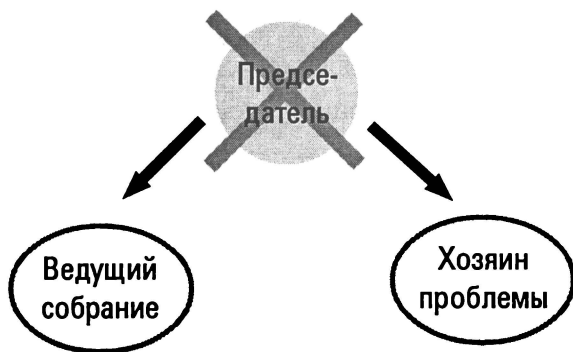
Когда мы только начинали исследования, мы отметили, как быстро люди в группах находят путь друг к другу, не всегда намеренно. Стало ясно, что установление трех ролей, описанных ниже, серьезно улучшает продуктивность группы.

Роль председателя в действительности исключается и расщепляется, чтобы стать двумя ролями: ролью ведущего (помогающего вести собрание) и ответственного за проблему («хозяина», или владеющего проблемой). (Я знаю, что не все является проблемой; возможно, это только задача. Я также знаю, что проблемы могут рассматриваться в качестве задач или возможностей. Ради удобства я буду использовать в этом разделе термин «хозяин проблемы».)

Роли и ответственность

Ведущий

- ☐ Имеет отношение только к процессу (ведения собрания), никогда не участвует в разборе содержания.
- ☐ Устанавливает благоприятный климат:
 - ☐ принимая все идеи;
 - ☐ записывая кратко идеи и решения;
 - ☐ давая каждому возможность внести свой вклад.
- ☐ Выявляет идеи, скрытые за вопросами.
- ☐ Управляет временем и ходом заседания.



- ☐ Управляет процессом
- ☐ Управляет климатом
- ☐ Гарантирует, что нужды хозяина проблемы будут удовлетворены

- ☐ Предписывает содержание
- ☐ Принимает решение
- ☐ Вносит идеи



- ☐ Вносят идеи

- ☐ Гарантирует хозяину проблемы, что лучшие идеи будут поддержаны группой.
- ☐ Гарантирует, что каждый учитывает замечания хозяина проблемы.

Хозяин проблемы

- ☐ Признает, что это его проблема.
- ☐ Описывает ее.
- ☐ Направляет содержание заседания:
 - ☐ внося пожелания и идеи, отбирая направления для исследования, повторяя другими словами идеи для проверки понимания;

- ☐ конструктивно оценивая идеи;
 - ☐ определяя, когда решение достигнуто;
 - ☐ переходя к следующему действию.
- ☐ Является ответственным за результаты, вытекающие из решений и действий.

Третья роль — роль ресурса.

Ресурс

- ☐ Генерирует идеи.
- ☐ Делает предложения.
- ☐ Выдает решения.
- ☐ Формулирует мнения в том случае, когда о них просят.

В следующий раз, когда вы собираетесь на заседание, попросите каждого определить его или ее роль. Если более чем два человека думают, что они ответственные за проблему, то есть ее хозяева, вы должны уточнить это с самого начала. Мой мгновенный тест — определить, кто будет уволен, если проблема не будет решена. Это и есть ответственный за проблему. Если такого человека не будет на заседании, ваша возможность осуществления решения сразу же ограничится.

Иногда мне говорят, что «мы принимаем решения вместе». По моему опыту, очень редко бывает, чтобы более чем один человек был ответственным за решение. Если вы услышите себя, говорящего это, взгляните хорошенько, на самом ли деле это так.



МЕТАФОРЫ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ БЫТЬ ВМЕСТЕ И ДОБИВАТЬСЯ ПОНИМАНИЯ

Процесс формирования объединенной группы и создания более глубокого понимания друг друга можно провести с помощью практики метафор:

- ☐ Конфиденциально идентифицируйте две метафоры для себя: о том, в чем вы преуспеваете, о том, в чем вы видите свое отличие от других членов команды или что чувствуете, работая вместе.
- ☐ Идентифицируйте две метафоры для каждого человека в группе — как вы оцениваете того человека и как вам нравится, что он или она отличаются от вас.
- ☐ Начните круговую игру, где вы встречаетесь попарно и делитесь вашими метафорами друг с другом. Расскажите сначала о себе, а затем о вашем коллеге.
- ☐ Под конец поделитесь представлением о себе, насколько вам будет это удобно. За вами выбор, что оставить при себе.

Смысл в том, что каждый человек создает картину о себе, базирующуюся на метафорах. Используя метафоры, вы веде-

те разговор, который достигает более глубокой структуры понимания.

Мы делали это сами время от времени, и я дорожу метафорой обо мне. Коллега описал меня как «великолепный большой американский автомобиль, весь хромированный, движущийся прямо через окна гостиной и заявляющий о своем прибытии».

Он говорил мне, что он восхищается моей работой и энергией делать, помогающей всего добиваться (*делать*), и что моя недостаточная чувствительность может иногда привести меня к неприятностям (что не так хорошо в отношении *быть*).

Подобная практика содержит в себе много забавного, и вы многое узнаете. Это тоже творческий опыт, так что вы начнете постепенно приобретать другие навыки и способности, которые окажутся полезными для вас.



ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ — ЭТО МУДРОСТЬ?

Баланс между информированностью и творчеством

Подумайте о последнем случае, когда кто-то попросил вас помочь ему в отношении некоторых идей. Вы дали идею или вы задавали вопросы?

Если группа людей собирается в одном месте, чтобы найти решение некоторых творческих проблем, и хозяин проблемы описывает проблему, почти все без исключения участники начинают задавать вопросы, чтобы получить дополнительную информацию и понять проблему в полной мере.

Подразумевается, что это желание получить дополнительную информацию положительно. Группа желает помочь хозяину проблемы; поэтому участники стремятся в полной мере понять проблему.

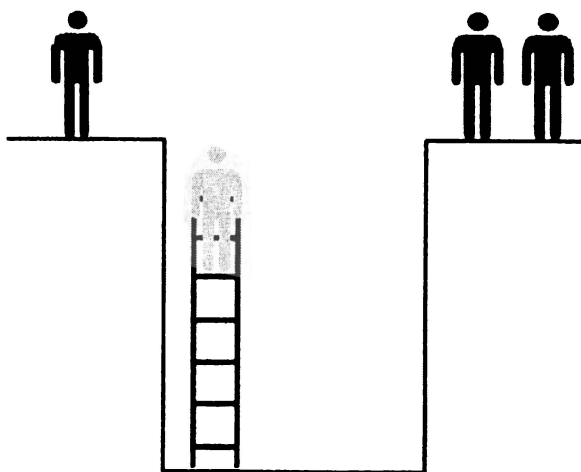
Подумайте о том, как вы будете чувствовать себя, если будете работать в тумане неправильного представления. Не очень приятно, верно? Хозяина проблемы можно изобразить в виде человека в яме, который окружен таким большим количеством информации, что не способен ви-

деть любые новые направления, в которых можно двигаться.

Группа, не обремененная всей этой информацией, имеет возможность предложить новые варианты.

Они могут подставить лестницу к новым мыслям и возможностям.

Получение баланса между информированностью и творчеством

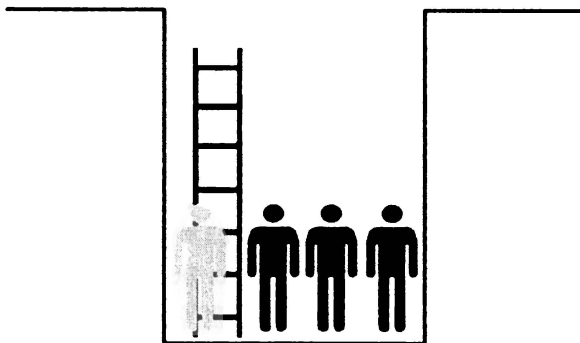


Краткое определение задачи, избегайте вопросов и отвечайте идеями

Альтернатива заключается в том, что группа задает большое количество вопросов, пока члены группы не узнают столько, сколько знает хозяин проблемы о своей проблеме, и вы все вместе окажетесь в яме.

Это может очень успокоить хозяина проблемы, но вы, ресурс, потеряете многое из вашей способности помочь.

Получение баланса между информированностью и творчеством



Длинное определение задачи, умение задавать вопросы, сбор информации

Вам не нужно так много информации для того, чтобы вы думали о возможности предложить идеи.

Оставайтесь наивными!!

У детей часто бывают интересные идеи, потому что они не знают. *Они предполагают.* Сделайте некоторое предположение, и вы создадите необычные перспективы. Если вы верно смотрите на инновации, вы не сможете знать ответ заранее — так кто же может сказать, что правильно или что неправильно?

В заседании по инновациям не задают вопросов на ранних стадиях определения проблемы и рождения идеи.

Может быть, она придет к вам неожиданно? Попробуйте и порадайтесь этому!

В предыдущей главе была идентифицирована роль ресурса. «Наивные ресурсы», которые являются наивными по от-

ношению к задаче, могут стать очень важным элементом в группе, собравшейся для решения творческой проблемы. Эксперты вступают в разговор на ранних стадиях, потому что думают, что знают о предмете экспертизы. Ясно, что если задача состоит в решении проблемы, то они не знают решения.

Новые перспективы открывают наивные эксперты. В пределах вашей организации это расширяет аудиторию, которая может быть приглашена участвовать в помощи бизнесу решать проблемы. Вы можете соединять технические вопросы, финансы, возможность отказов, управление делами, маркетинг и т. д., потому что, как наивному ресурсу, вам не нужно знание этого.

Я однажды руководил сессией, исследующей возможности улучшить замену бедра и голени. Кроме некоторых хирургов, пациентов и группы исследования, мы также пригласили архитекторов, инженеров-конструкторов, инженеров-механиков, инженеров по авионавигации и экспертов по микромеханизмам. Они ничего не знали о бедрах и голени и потому представили замечательные новые перспективные разработки. Вопросы были запрещены! Только предположение и идея, основанная на нем.

Я хочу сосредоточить ваше внимание на двух аспектах:

- ☐ **деструктивная природа вопросов и**
- ☐ **прячущиеся за вопросами идеи; как они влияют на атмосферу встречи.**

Деструктивная природа вопросов

Вы, возможно, составили длинный список. Некоторые из причин «законны» в том смысле, что вопросы заданы из простого желания дать ответ. У других вопросов «законность» отсутствует, потому что их намерением было продемонстрировать ваше личное превосходство или глупость кого-то другого.

Я не предполагаю, что вы сами используете все эти причины; вы сами знаете причины, какие вы используете и почему. Однако ясно, что вопросы задаются для многих целей.

Возможно, у вас был опыт, когда кто-то задавал вопрос, получал ответ, и реакцией спрашивающего было:

«Нет, нет! Это совсем не то, что я имел в виду...»

Тот, кто дал ответ, очевидно, посчитал это неправильным и чувствует себя глупым и защищается от этого. Его не оценили!

Фактически случилось то, что отвечающий предположил, что вопрос поставлен неправильно согласно тому длинному списку причин, по которому задают вопросы. Он дал правильный ответ на неправильный вопрос, и это заставило его почувствовать себя дискомфортно.

Почувствовать себя дискомфортно — неподходящее состояние, чтобы находиться в атмосфере, которая создается, чтобы способствовать доверию и инновациям. Если вы собираетесь задать вопрос на ваших встречах, скажите, что стоит за вопросом, и уберите необходимость строить догадки.

Вопросы перекрывают пути идеям

Мой коллега руководил сессией по инновациям, в которой проблема касалась пены, образующейся сверху при варке пива. Пена портила аромат.

Был задан следующий вопрос:

«При какой температуре работает чан?»

Ответ о количестве градусов дал хозяин проблемы, и сессия продолжилась.

Во время перерыва задававший вопрос был подслушан при разговоре с коллегой. Он выразил сожаление о том, что речь зашла о температуре в чане, потому что при увеличении температуры на x градусов получается химическая реакция, при которой пена превращается в пленку, которая может подниматься.

Хозяин проблемы стал возбужденным, говоря, что температура чана не была критической и при ее изменении можно было бы использовать химический реагент.

Идея там присутствовала постоянно и не возникла на сессии по инновациям, потому что ресурс задал вопрос, вместо того чтобы предложить идею.

Сколько идей существует у вас и в вашей организации, которые скрыты, потому что мы задаем вопросы, вместо того чтобы предлагать идеи?



НАСКОЛЬКО МЫ ЛЕНИВЫ ПРИ ПОЛЬЗОВАНИИ ЯЗЫКОМ

Один из главных инструментов, которые мы имеем для общения, является язык. Я представляю, что большинство из вас, читая эту книгу, считают, что у них достаточно хорошо обстоит дело с языком. В конце концов вы, вероятно, умеете делать так, чтобы в большинстве случаев вас понимали.

Однако я считаю, что вы можете выглядеть компетентным благодаря точности, с которой вы высказываете свою мысль.

Ниже дан краткий обзор некоторых наиболее общепринятых образцов языка. Он включает тип вопросов, которые вы можете найти полезными, чтобы добиться точности при возможном пропуске, искажении и обобщении. Вспомните, что они являются фильтрами, которые мы используем при разработке программы перехода от внешнего мира к нашим внутренним картам.

Высказывание: Я озадачен.

Вопрос: Чем конкретно?

В каком деле?

Давно?

Высказывание: Я хочу больше общаться.

- Вопрос: Больше по сравнению с чем?
Что было бы достаточным?
- Высказывание: Люди ведь не учатся/не слушают.
- Вопрос: Какие конкретно люди?
Кто конкретно?
- Высказывание: У меня трудности при общении.
- Вопрос: Каким конкретно образом вы общаетесь?
По каким вопросам конкретно вы общаетесь?
- Высказывание: Я прервал отношения.
- Вопрос: Какие у вас были отношения?
- Высказывание: Люди должны проявлять свои эмоции.
Люди должны брать на себя риск.
Люди должны быть более творческими.
- Вопрос: Что будет, если они будут такими/не будут такими?
- Высказывание: Я не могу изучить этот материал.
Мы не можем допустить, чтобы старших менеджеров не было в офисе в течение двух дней.
- Вопрос: Что у вас остановится?
- Высказывание: Если бы они знали об опасности, они бы не рисковали.
- Вопрос: Насколько это опасно?
- Высказывание: Старшие менеджеры никогда не слушают то, что мы говорим.
- Вопрос: Никогда не было случая, когда бы они слушали?
- Высказывание: Этот фильм приводит меня в ужас.
- Вопрос: Чем же это?
- Высказывание: Этот проект беспокоит меня.
- Вопрос: Что значит — беспокоит?
- Высказывание: Им не нравится быть здесь.

- Вопрос: Откуда вы знаете, что им не нравится быть здесь?
- Высказывание: Он спокоен — он всегда одевается в фиолетовое.
- Вопрос: Как ношение фиолетового связано с тем, что он спокоен?
- Высказывание: Прерывать — это неправильно.
- Вопрос: Неправильно по отношению к кому?

Вы, возможно, отметили, что некоторые из этих образцов вам знакомы. Может быть, это некоторые ваши воспоминания детства, случаи, когда они использовались по отношению к вам вашими родителями. Если вы — родитель, часто ли вы используете их теперь по отношению к вашим детям? Как часто вы делали замечания, которые являются обобщениями и могли бы быть более целенаправленными?

Мне интересно, сколько раз я написал подобные ненужные обобщения в этой книге и буду ли поднят на воздух своей собственной петардой? (Я криво ухмыляюсь, когда пишу это.)

ВНИМАНИЕ!

Этот набор образцов языка имеет название. Он называется метамодель или модель точности. Она привела к возникновению нового термина — метабубийство.

При использовании вопросов для того, чтобы выявить большую специфику, вспомните процессы взаимоотношения, изложенные в разделе «быть». Возможно, вы произведете впечатление агента гестапо и потеряете всякие отношения с людьми, а также с большинством ваших друзей, если попробуете это дома.

Также отметьте, что вопрос «Почему?» не входит в эту модель.

Почему?

Как правило, это наименее полезный вопрос, задаваемый в большинстве контекстов. Он требует оправдывающих аргументов. Он особенно бесполезен, когда задается в виде этого единственного слова.

Почему невозможно поставлять изделия на рынок?

Более правильно будет спросить:

Что удерживает вас/компанию от поставки этих изделий на рынок?

Или сказать так:

Приведите нам три конкретных причины, мешающих поставке изделий на рынок, и проиллюстрируйте каждую из них.



ЦИКЛЫ НЕДООЦЕНКИ И ЕЕ ПОСЛЕДСТВИЯ: КАК ДОБИТЬСЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО РЕЗУЛЬТАТА

Недооценка — это процесс, когда люди или их идеи остаются на нижнем уровне. Циклы расплаты за эту ситуацию начинаются с того момента, когда вы возвращаете их назад и критикуете их идеи.

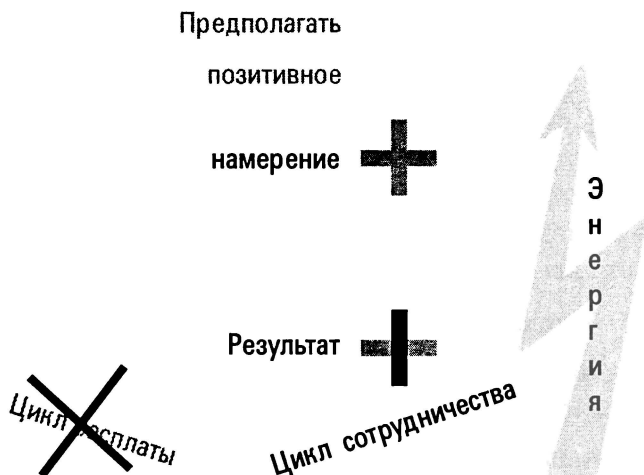
Подумайте о той встрече, на которой кто-то критиковал чье-либо мнение или идею. Человек, которого раскритиковали, уходил, а на следующей встрече появлялась возможность вернуться к его идее.

Это напоминает игру в теннис, где каждый стремится набрать очки за счет другого. В наиболее крупных корпорациях найдется по крайней мере одна пара, часто среди высшего руководства, которая приходит на встречу, чтобы сыграть цикл мести, никогда не имея какой-либо выполненной работы. Часто эта недооценка мнения и идей другого человека бывает неумышленной. Тем, кто недооценивает, трудно изменить свое поведение, потому что они никогда не признаются, что получили результат, на который не рассчитывали.

Как человек, чувствующий себя оскорбленным после недооценки, вы отдадите предпочтение скорее положительному воздействию результата на вас, чем отрицательному, и приобщитесь к циклу сотрудничества.



Разрыв между намерением и результатом



В следующий раз, когда кто-то критикует ваше мнение, попробуйте ответить приблизительно так:

«Это совершенно другое представление по сравнению с моим. Мне было бы интересно выяснить, где мы соглашаемся и где мы расходимся...»

Вам нужно будет найти форму слов, которая является естественной для вас. Различие во взаимодействии, которое последует, будет весьма существенно отличаться от вашей обычной практики.

Может потребоваться вера и смирение христианина, чтобы пойти на это, что будет нелегко. Вы также должны иметь это в виду. Если вы подойдете к этому цинично, это не сработает.

Джордж Принс, один из основателей синектики, рассматривает принятие позитивного намерения как единственный, наиболее мощный динамический фактор, который может быть предложен на собрании, чтобы создать благоприятный климат открытости, творчества и инноваций.

Сыграйте в игру по дискредитации

Образуйте пару или группу из трех друзей или коллег. Один из вас начинает лирически нахваливать другого или других за что-то, что как предполагается, действительно потрясающе. Другой (или другие) должен унизить спикера настолько, насколько это возможно.

Дискредитация проводится тремя способами:

- ☐ **Устно** — «Чушь!»
- ☐ **Тон** — «На самом деле?» (говорится, очевидно, циничным тоном).
- ☐ **Невербальным способом** — уснуть.

Вы будете действительно хороши в этом. Многие из нас дискредитируют уйму людей, часто не понимая, что делают. Поговорите о воздействии, которое оказывает дискредитация одним человеком другого.

СОВЕТ ДЛЯ КАЖДОГО, КТО ПРЕДНАМЕРЕННО ВЫБИРАЕТ ДИСКРЕДИТАЦИЮ, ПРОВОДЯ КОРПОРАТИВНУЮ ПОЛИТИКУ

Мы все чувствительны, и настолько, насколько мы являемся такими. Если вы обычно бесстрастны и чрезмерно уверены в себе на работе, подумайте о том, какие вы, когда находитесь в кругу семьи или друзей.

Что для вас наиболее естественно? Что для вас является самым смешным? Что будет наиболее полезным на собрании?



ПРИСЛУШИВАТЬСЯ К ИДЕЯМ, ЗАРОДИВШИМСЯ В ВАШЕЙ ГОЛОВЕ

Когда вы учились в школе, как часто вы тратили время в вашем маленьком мире на то, что смотрели куда-то в пространство или в окно? Возможно, вы снова почувствуете себя в классе, когда ластик стукнет вам по голове или преподаватель крикнет вам: «Обратите внимание!»

Теперь, когда вы бываете на деловых встречах, как часто вы замечаете, что ваше внимание где-то блуждало? Возможно, что ваши усилия обратить внимание означают, что, когда вам надо говорить, вы забываете, что вы хотели сказать, или вы прерываете речь, чтобы вспомнить, о чем идет разговор.

Я говорю о том, что мы все обычно испытываем. В то время, как кто-то говорит, или в то время, как вы читаете эту страницу, ваша голова будет постоянно стремиться думать о чем-то своем.

Мысли, которые у вас в голове, иногда будут ясно соединяться с предметом разговора, или, возможно, они не будут иметь никакой очевидной связи с ним, и вы будете недоумевать: «Что заставило меня думать об этом?»

Как только ваша голова пробудилась, вы будете стремиться обратить свое внимание на эту «деловую встречу» мыслей в вашей голове, которая бывает часто более интересной, чем общее собрание в помещении. Вы «выпадаете».

Ваше внимание блуждает (или удивляется), и затем вы получаете удар по голове ластиком.

Выявляется следующий образец слушания.

Образец слушания



Ваша голова — это большая база опытов и данных. Если бы я попросил вас рассказать мне все, что вы знаете, вы вряд ли смогли бы это сделать. Многие из вашей личной базы данных находится в вашем подсознании.

Мысли, которые появляются у вас, когда вы «вышли» из официальной деловой встречи, — главный источник идей.

Обычная скорость речи — 150—200 слов в минуту, хотя ваш мозг обрабатывает около 800—1000 слов в минуту. Поэтому ваша голова способна произвести много мыслей, много идей, пока кто-то говорит.

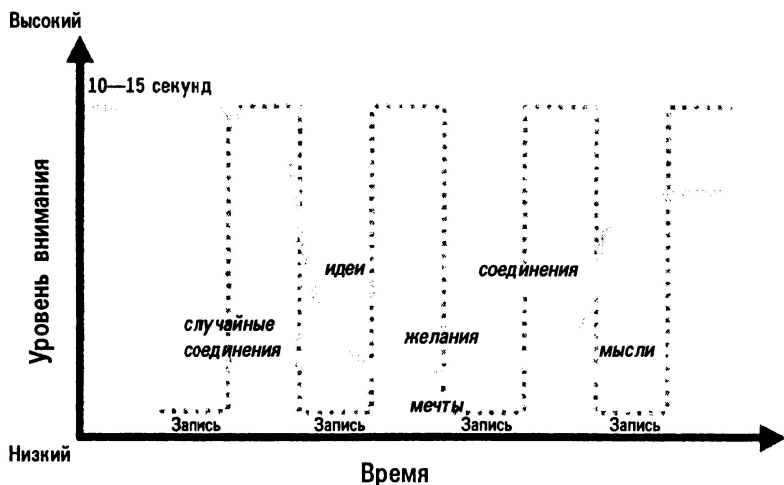
Вас учили в школе слушать, так что вы могли понять, на что следует обращать внимание. При некоторых обстоятельствах это бывает полезно.

Вы обладали естественной способностью слушать «собрание» в своей голове и позволить своим мыслям блуждать, что в настоящее время ушло от вас. Это и есть навык переучиваться.

Вспомните, как вы были ребенком.

Если вас просят иметь идеи, не обязательно обращать внимание — лучше позволить вашим мыслям блуждать, так чтобы они могли рассказать вам об идеях, которые есть у вас в голове.

Образец слушания



Техника, называемая «вход-выход при слушании», поможет вам справиться с «собранием» в вашей голове, так что вы сможете использовать свои мысли для поиска идей.

Разделите страницу вашего блокнота на две колонки.

Слева делайте запись лекции.

Справа делайте записи о мыслях, ассоциациях, связях, образах и т. д. Рисуйте картинки, если хотите.

Когда вы слушаете, что говорится на собрании, делайте конспективную запись.

Когда ваше внимание отключается и вы слушаете свои мысли, делайте записи в правой колонке.

При этом нужно избегать цензуры и делать запись вашей первой мысли, какой бы она ни была. Часто эти мысли могут быть смешными, невероятными, грубыми, противозаконными или аморальными. Попытайтесь избегать их «корректировки»; оставляйте первую мысль.

Она ваша, и вы не должны делиться ею; это будет ваш выбор.

Вы также обнаружите, что эта техника помогает преодолеть склонность забывать то, что вы хотели сказать, и исключает необходимость прерывать других людей.

ЕГО/ЕЕ МЫСЛИ

конспективные записи того,
о чем говорит выступающий

МЫСЛИ У МЕНЯ

записи моих собственных связей,
образов, ассоциаций,
мыслей и идей



ИЗЛАГАЯ ИДЕИ ИЛИ МНЕНИЯ, ГОВОРите ТАК, ЧТОБЫ ВАС ЛЕГКО БЫЛО СЛУШАТЬ

Многие из нас привыкли высказывать свои мнения и идеи в окружении, где часто каждое слово встречается критически. К сожалению, такая окружающая среда — норма для многих деловых встреч.

Поразмышляйте немного о некоторых из ваших недавних опытов. Вас прерывали когда-нибудь комментариями до того, как вы закончили свое выступление? Как часто реакция на вашу речь была вроде такой: «Да, очень интересно, но... » или «Я слышу, что вы говорите, но...» ?

Таким образом, часто реакция на ваши слова выражается определенной степенью нападков или критики, и вы, естественно, защищаетесь от этого. Модель для выражения идеи или мнения обычно следующая: преамбула, главный пункт, продажа.

Вы можете начинать с преамбулы, готовя основание для идеи и отмечая, что восприятие ее проходит благосклонно. Затем вы быстро переходите к изложению идеи или мнения и быстро, прежде чем то или другое может быть раскритиковано, «продаете».

«Продажа» предназначена, чтобы гарантировать, что каждому абсолютно ясно, насколько хороша идея, которую вы изложили.

Преамбула

Продажа

Главный пункт

Этот процесс выступления отнимает много времени из-за высокой возможности для пустословия.

Вдобавок, идея может быть потеряна, потому что ваша аудитория прекратила слушать вас. Запомните, во входе-выходе при слушании, описанном ранее, большая часть вашей аудитории может прислушиваться во время этой деловой встречи скорее к своим мыслям, чем к вам.

Преамбула

Продажа

Главный пункт

Теперь вы знаете, почему так высок уровень недопонимания на многих деловых встречах. Часто никто не услышал того, что вы фактически сказали, а только версию, которая напоминала нечто относящееся к сказанному.

Заголовок и обоснование — вот альтернативный подход, который поможет вам решить проблему, выдвинутую выше на первый план.

Заголовок

Обоснование

~~Продажа~~

Начините изложение ваших идей и мнения с названия, которое заложит мысль в головы публики подобно газетному заголовку. Придерживайтесь названия некоторыми словами обоснования, которые излагают детали того, о чем вы думаете. Нет никакой необходимости навязывать вашу точку зрения, потому что она ничего не добавляет. Если ваши коллеги используют метод «вход-выход» при слушании, они могут использовать обоснование как спусковой механизм дальнейших мыслей.



МОДЕЛЬ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ

На следующих страницах описываются элементы девятишаговой модели решения творческих проблем. Это одна из четырех структур деловой встречи, описанных в приложении 1.

Вы узнаете, что решение проблем — это то, на что затрачивается наибольшая часть вашего времени, хотя вы, возможно, думаете иначе.

Девятишаговый синектический процесс решения проблем

1. Название задачи у хозяина проблемы начинается «Как сделать, чтобы...»
2. Анализ задачи, исходя из формулировки хозяина проблемы:
 - ☐ Почему возникла проблема/какие возможности ее породили
 - ☐ Краткая подоплека
 - ☐ Что вы пробовали/о чем думали
 - ☐ Силы для выполнения решения
 - ☐ Фантастическое решение
 - ☐ Желательный результат от этой деловой встречи
3. Трамплины. Начало мыслей/идей по поводу того, как подойти к проблеме, исходя из позиции хозяина проблемы + группы, начиная словами «Я хотел бы знать...» или «Как сделать, чтобы...».

4. Отбор хозяином проблемы по ходу обсуждения возникающих затруднений и просьб, знает ли хозяин проблемы, как решить проблему?

↓ Нет

Да — идти к шагу 6

5. Пути и средства — хозяин проблемы устанавливает ход событий и определяет, где необходима помощь



Конкретные и действенные идеи (6—12), исходя из мнения хозяина проблемы + группы, обеспечить ход событий, используя глаголы действия («То, что вы делаете, это...»)



Хозяин проблемы выбирает одну идею/группу идей



6. Появление идеи, перефразируемой во всех деталях хозяином проблемы и записанной



7. Ответ по пунктам хозяином проблемы, записывающим плюсы идеи и одно главное затруднение, начиная «Таким образом, мне нужен способ...»



Соберите идеи (6—8), чтобы направить на вопрос «То, что вы делаете, это...»



Хозяин проблемы выбирает одну/несколько, модифицируя возникшую идею по созданию возможного решения



Участвует ли хозяин проблемы на этапе решения?



Да — идти к шагу 8

Нет — идти к шагу 6

8. Возможное решение, установленное хозяином проблемы для исходной задачи со всеми модификациями и записанное



9. Следующие шаги, внесенные в список хозяином проблемы: что, кем, к какому сроку



ПОЛУЧЕНИЕ ИДЕЙ, РАЗМЫШЛЕНИЕ, МЕЧТЫ И НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

Трамплины

Воображение более важно, чем знание.

Альберт Эйнштейн

В начале книги я ввел циклические модели мира. Инновационный цикл для того, чтобы делать новое, начинается с размышления.

Птицы летали в небе испокон веков. Однажды кто-то, должно быть, посмотрел и подумал: «Это выглядит действительно великолепно. Жаль, что я не могу делать это. Должно быть, это замечательно — уметь летать». Пока кто-то не подумал и не выразил желания сделать что-то, что было, несомненно, нереально в то время, было невозможным иметь идеи, которые могли привести к инновации — полету человека подобно птицам.

Конечно, люди не летают подобно птицам; мы используем самолеты. Идеи, идущие за первоначальной мыслью, подтолкнули нас к решению, а не сами размышления.

Трамплины — это возникающие мысли, которые ведут нас к новому размышлению.

Идеи — это конкретные и обладающие действенной силой мысли, которые позволяют нам продвигаться к возможным решениям.

«Я буду махать руками, как птицы крыльями. Нет, это не сработало... Я приставлю к своим рукам банановые листья; они похожи на перья. Нет, это не работает, но я чувствую сопротивление воздуха; давайте я продолжу экспериментировать...»

Изложенные идеи конкретны и действенны, они даже не пожелания.

Размышляйте, когда вы нуждаетесь в новизне

Умозрительные мысли, представленные конструктивно, относят к категории «трамплинов».

Вы могли бы уподобить их трамплину для прыжков в воду в плавательном бассейне. Сначала вы, вероятно, нервно ступаете на конец доски. Когда вы привыкаете к трамплину, вы прыгаете, и когда вы пользуетесь трамплином, не получая травм, вы можете прыгать даже с переворотом.

Так и с размышлением. Когда вы радуетесь свободе, позволяющей вашим мыслям свободно парить, посмотрите, куда они вас приведут, если вы позволите им забраться высоко.

Трамплины могут включать:

- ☐ переопределения заголовка задачи;
- ☐ пожелания;
- ☐ начальные идеи;
- ☐ вызов ограничениям в проблеме;
- ☐ случайные мысли;
- ☐ чувства или реакции на уровне инстинкта;
- ☐ очевидные несовместимые точки зрения.

Целью является:

- ☐ обнаружить тему для новых перспектив;
- ☐ расширить диапазон выбора;
- ☐ способствовать размышлениям о будущих возможностях;
- ☐ поддерживать благоприятный климат;
- ☐ преодолеть ограничивающее влияние реальных ограничений;
- ☐ победить нежелание дилетантов предлагать идеи;
- ☐ преодолеть тенденцию экспертов, претендующих быть правыми;
- ☐ поощрять использование умозрительного мышления.

Использование трамплина — это «мозговая атака», обеспеченная турбинным двигателем.

Обычное суждение временно исключается.

Не задавайте вопросов или не позволяйте другим задавать их; поощряйте людей выдвигать предположения.

Используйте метод «вход-выход» при слушании, чтобы слышать все, что говорят, не важно, правильно ли это или неправильно.

Практикуйте исключение суждения при вашем размышлении, а также при вашем разговоре. Поначалу это делать нелегко. Потребуется практика.

Используйте заголовки, за которыми следует обоснование, чтобы заявить о трамплине при работе в группе.

Записывайте заголовки на плакатах, так чтобы группа могла получать удовольствие от своей продуктивности.

Используйте в языке выражения вроде:

Как насчет... или Я хотел бы...

Они поощряют положительные мысли о возможных новых контрактах.



ВООБРАЖЕНИЕ, МЕТАФОРА, АНАЛОГИЯ И ЭКСКУРСИЯ — ПУТЕШЕСТВИЕ В МИР АБСУРДА

Если с самого начала идея не абсурдна, то у нее нет никакой надежды.

Альберт Эйнштейн

Свобода использования трамплина освободит часть потенциала у людей, чтобы иметь идеи и альтернативные перспективы.

Ваш ум — очень мощный инструмент, и теперь я собираюсь описать способы его реального расширения.

Чтобы поощрять воображение, метафоры и аналогии, силы, которые включают турбокомпрессор, используют процесс, называемый экскурсией.

В вашей жизни у вас не раз были случаи, когда что-то, что вы не могли вспомнить, приходило к вам, казалось бы, в странный момент. Как правило, это происходит, когда ведете машину, принимаете душ, бреетесь, накладываете косметику, спите и т. д. То, что происходит, это работа вашего подсознания над проблемой, которую вы были неспособны решить, потому что в настоящее время думаете о чем-то еще. Когда подсознанию есть что сообщить вам, оно делает это.

Экскурсия — это процесс получения эффекта всякий раз, когда вы этого хотите.

Есть много экскурсий, и вы можете придумать столько, сколько пожелаете. У них у всех имеется общая структура.

- ☐ Делайте что-нибудь, чтобы поразмышлять над тем, что является не относящимся к проблеме, которую вы пытаетесь решить.
- ☐ Позвольте этому размышлению создавать новые трамплины или идеи.
- ☐ «Отправляясь на экскурсию» в начальной стадии развития идеи, используйте этот материал, чтобы придумать абсурдные связи между задачей и тем, что к делу не относится.

Когда врачи исследовали мозг Эйнштейна после его смерти, они обнаружили, что его мозг имел намного больше синапсов, чем мозг обычного человека. Он мог создавать большее количество связей и быстрее, чем обычный человек. Есть предположение, что способность создавать связи показывает, насколько человек творческий.

Проблемы не могут быть решены, ограниченные рамками, в которых они были созданы.

Альберт Эйнштейн

Зачем нужна абсурдность?

- ☐ Чтобы расширить диапазон возможностей решения проблемы.
- ☐ Чтобы увеличить потенциальную новизну конечных идей.
- ☐ Чтобы ослабить самоцензуру.

Характеристики абсурдной идеи

Недопустимая	Невозможная
Неожиданная	Смешная
Нетрадиционная	Алогичная
Дорогостоящая	Возможна только раз в жизни
Бессовестная	Скандальная
Очень опасная	Шокирующая
Нарушает некоторые основные законы вселенной, общества или компании	Непрактичная

Нет единого правила использования абсурдных связей и идей. Они могут иметь некоторый элемент, который непосредственно адресуется проблеме — и они вообще могут не иметь никакой связи с ней!

Вот схематическое описание некоторых экскурсий, чтобы вы могли начать путешествие.

Затем идите дальше и изобретайте для себя другие. Некоторые будут работать; другие — нет. Это не важно. Главное, никаких ограничений для воображения.

Экскурсия в воображении

Основные правила:

1. Сохраняйте визуальный образ.
 2. Сохраняйте его в одной структуре.
 3. Оставайтесь в стороне, не вмешивайтесь.
- ☐ Ведущий дает группе слово, в идеальном случае имеющее некоторую двусмысленность и не связанное с темой.
 - ☐ Не записывайте его.

- ☐ Дайте группе 5—10 секунд и затем попросите кого-нибудь описать свои первые мысли в виде картинки, которую он или она видят, но не как постановку, играемую по радио.
- ☐ Поочередно попросите участников добавлять их первые мысли.
- ☐ Попросите, чтобы кто-нибудь сделал нечто экстраординарное.
- ☐ Пусть группа выскажет частные замечания, когда они будут повторять созданный образ.
- ☐ Используйте этот материал, чтобы вызвать дополнительное размышление.

Экскурсия в карьеру

- ☐ Задайте каждому члену группы род профессии или роль.
- ☐ Попросите, чтобы участники сделали замечания к мыслям, которые возникают, когда они думают о себе в этой роли.

Либо:

- ☐ Используйте этот материал непосредственно, чтобы подключить новые трамплины.

Или:

- ☐ Пусть каждый участник поговорит с группой о своих мыслях, чтобы включить дополнительный материал и затем получить новый трамплин.

Экскурсия за границу

- ☐ Пошлите группу наружу и попросите, чтобы люди сосредоточились на чем-то, что заинтересовало их или привлекло внимание.

- ☐ Сделайте заметки об этом и поделитесь этим материалом по возвращении на место, чтобы использовать его как новый спусковой механизм.
- ☐ В качестве альтернативы попросите участников принести что-либо назад в помещение и разместите это посередине группы как спусковые механизмы.
- ☐ Высокотехническая конструкция — это дать каждому фотокамеру «Полароид» и поместить результаты на стене, используя это как материал спускового механизма.

Экскурсия по аналогиям

- ☐ Заставьте участников вообразить, что они стали частью неодушевленного или живого объекта. Затем попросите, чтобы они описали свои ощущения и их отношения с другими в группе.
- ☐ Используйте материал, чтобы запустить новые трамплины.

Экскурсия в примеры

- ☐ Попросите, чтобы хозяин проблемы идентифицировал суть его потребности иметь успех.
- ☐ Попросите, чтобы группа дала вам примеры этой потребности из двух миров, не связанных с проблемой.
- ☐ Перечислите примеры на плакате.
- ☐ Попросите, чтобы группа использовала примеры, чтобы запустить новые трамплины.

Например, если хозяин проблемы говорит: «Моя ключевая потребность — добиться, чтобы люди, которые в настоя-

щее время не могут работать совместно, стали бы так работать», — мы могли бы предположить, что это похоже на попытку создать маловероятное партнерство.

Поэтому заставьте группу перечислить примеры маловероятного партнерства в мирах «характера» и «театра». В природе примером могли бы быть птицы, которые выбирают крошки из зубов некоторых животных.

Таким образом, что же является признаком этих отношений и как их можно связать с проблемой при обсуждении, чтобы дать новую пищу к размышлению?



ВЫБОР ТРАМПЛИНОВ

Вы можете создавать трамплины до тех пор, пока вам этого хочется. Это весьма забавно.

Судить, когда стоит остановиться, — вопрос опыта. Однако руководящие принципы, следующие ниже, покажут, с чего начать.

Хозяин проблемы решает, когда переходить к следующей стадии процесса, и может руководствоваться при этом мнением группы.

Нет правильного или неправильного времени. Вы занимаетесь производством творческого тумана, так что это — не тот рациональный процесс, который позволяет сделать объективную оценку.

Способы оценки

Оценка — интересная часть процесса, ведущего к успеху. Нередко на этом пути вы сталкиваетесь со множеством случаев бесплодного анализа. В отношении оценок нужно быть осторожным, особенно при поиске идей, с тем чтобы найти новые подходы работы с новыми вещами.

В современном обиходе широко используется методика последовательных «ворот», подразумевающая ряд этапов с

промежуточными фильтрами-«воротами», где проходит отбор перспективных идей и принимаются решения об их дальнейшей реализации или отказе от них. Большинство компаний, прибегающих к ней, это я знаю по опыту, используют «ворота» как барьер для приостановки размышления.

Ключевые индикаторы выполнения работы (КИВР) могут быть полезным способом сосредоточиться на достижении целей, при условии, что вы определили полезные КИВР.

Так же хорошо и в случае творческого подхода и инноваций знать, что, возможно, вам придется в большой мере изобретать. До открытия электричества люди не знали, что такое вольт, с помощью которого сегодня измеряется напряжение тока. «Ага, эврика, я изобрел электричество; посмотрим, сколько это вольт!» Это новое явление было настолько новым, что для него было необходимо изобрести новый способ его измерения.

Ранее я упоминал, как часто я улыбаюсь на симпозиумах по разработке новых изделий, когда люди отчаянно пытаются «сгруппировать» новые идеи. Это обычно означает применить существующее деление к новому мышлению, в результате чего много новшеств теряется, потому что старые допущения и прошлый опыт тяготеют к старым ярлыкам.

Я предлагаю несколько менее традиционные подходы к оценке.

Будьте осторожны с предположениями; отметьте слово «предполагать» (assumptions; английское ass-u-me — что-то вроде «я универсальный осел»).

Выбор, основанный на интриге

Многие сессии мозговой атаки заканчиваются тем, что кто-то решает рассмотреть еще раз все внесенные в список идеи,

переводя их в список хороших и список плохих идей. Это объективный и рациональный процесс. Хорошие идеи — это те, которые могут иметь смысл, и поэтому к ним может быть приложен ярлык «хороший». Плохие идеи — это те, из которых никто не может извлечь смысла. Как таковые, они все служат тормозом для нового мышления, и поэтому их часто отвергают.

Рациональный выбор применяется к иррациональному процессу нахождения трамплина, и в итоге получается, что самые лучшие идеи, которые могли бы привести к инновационным возможным решениям, отклоняются.

Я мог бы пойти по пути в соответствии с вышеупомянутым процессом, но я намерен отказаться от хороших идей и работать с плохими. Я убежден, что люди неспособны использовать плохие идеи, потому что у них нет способа превращения их в возможные решения.

Я предлагаю два ключевых процесса, позволяющих вам использовать трамплины:

☐ **выбор**

и

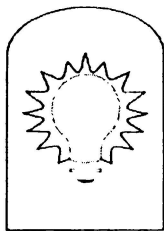
☐ **развитие идеи**

Выберите трамплины, основанные на ощущении, что они дадут высокий уровень развития событий или интриги.

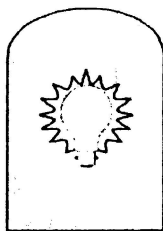
Вообразите тоннель, в конце которого виден свет. Вы знаете, куда он ведет. Он приведет вас к известной цели. Это означает, что это выполнимое путешествие, скучное и вряд ли открывающее для вас что-то новое. Если вы выбираете тоннель как трамплин, вы вряд ли введете новшество.

Так, что же это за концепция, называемая *интригой*?

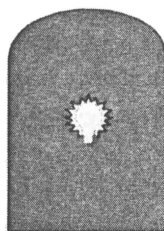
Видеть свет
в конце тоннеля



Низкий риск
Выполнимо
Скучно



Нарастающий уровень интриги



Заглянуть
в крошечную
тьму



Высокий риск
Невыполнимо
Захватывает дух

Если по тоннелю двигаться направо, становится все более темно. Справа — черная дыра, которая может вести к чему-то захватывающему, или это может оказаться кирпичной стеной. Вы никогда не узнаете этого, пока не пройдете весь путь. Трамплины в этом тоннеле интригуют. Они возбуждают, потому что ведут в неизвестность. Это опасно и затрудняет путешествие, потому что пока вы не знаете, куда вы идете. Этот тоннель, возможно, приведет вас к инновационным решениям.

Другой способ осмыслить интригу состоит в том, чтобы вообразить пляж, за которым крутой откос из известняка, полный пещер.

Представьте, что вы маленький ребенок. Возможно, вы натолкнулись на небольшую пещеру, и вы могли сидеть на корточках внутри нее и воображать, что вы моряк, потерпевший кораблекрушение. Некоторое время это вас захватывает, но игра быстро переходит в скуку. За углом — намного более глубокая пещера, которая скрывается дальше в темноте.

Это захватывает!

Вы вступаете внутрь и быстро становится темно и холодно.

Это страшно!

Вы ступаете далее и можете различить кое-что в задней части пещеры — проход. Он ведет к сокровищу пирата, или вы оступаетесь с утеса и падаете в глубокое отверстие?

Это интригует.

Интрига — жизненный шаг в процессе решения творческой проблемы. Не торопитесь делать обзор трамплинов и оставайтесь заинтригованными. Вы должны играть с мыслями и позволять им развиваться. Интрига иногда возникает сразу, а иногда вы должны позволить вашему уму поразмышлять некоторое время.



ПЛАН-КАРТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ И АБСУРДНОСТИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВЫХ ИДЕЙ

Подбор дал вам способ сделать выбор трамплинов. Если вы выбрали что-то интригующее, появляется шанс, что это не имеет смысла в рациональном мире.

Это интригует!

Развитие идеи — это процесс, который позволяет вам использовать тип размышления во время действия трамплинов и обращение его в возможные инновационные решения. Это есть рационально структурированный подход для принятия иррациональных идей и увеличения вероятности превращения их в полезные планы действия.

Я использую метафору, чтобы описать процесс развития идеи. Он похож на ловлю снежинок и создание снежков. Каждая снежинка уникальна и красива. Если вы просто шлепнете рукой по ней, она растает, и вы останетесь ни с чем. Вначале вы должны обращаться со снежинками мягко и собирать их вместе, постепенно создавая снежный ком. Когда он сформируется, он становится более твердым, и вы можете начинать применять большее давление.

Вы можете продолжать добавлять снежинки еще и еще, так что ваш комок будет иметь огромные размеры и бесчисленное количество форм, когда вы захотите добавить к нему следующие снежинки. Он станет твердым и прочным. В конечном счете вы захотели даже скатить его вниз с горы и позволить ему иметь свою собственную жизнь.

Если я продолжу метафору, подключая климат (вспомните первые главы), то, когда изменится климат, вы будете или продолжать поддерживать климат для снежка, или позволите ему растаять. Процесс начнется снова, как мир продолжает свое движение!

Роль хозяина проблемы — дать направление группе.

Это ключевая роль в данный момент процесса. Пока хозяин проблемы может давать направление группе, у членов группы не будет никакой возможности выдвигать дальнейшие идеи. Без направления, заданного хозяином проблемы, группа будет блуждать в творческом тумане, не зная, как из него выйти.

Развитие идеи проходит часто очень трудно, оно подобно плаванию в потоке со связанными за спиной руками.

Ключевые шаги:

- ☐ Работа с одним трамплином зараз — вы можете всегда вернуться и попробовать другие.
- ☐ Хозяин проблемы рассказывает группе об интриге, и группа использует метод «вход-выход» при слушании, чтобы спровоцировать конкретные и конструктивные идеи, которые бы обеспечили ход интриги.

Конкретные и конструктивные идеи используют формат заголовка типа:

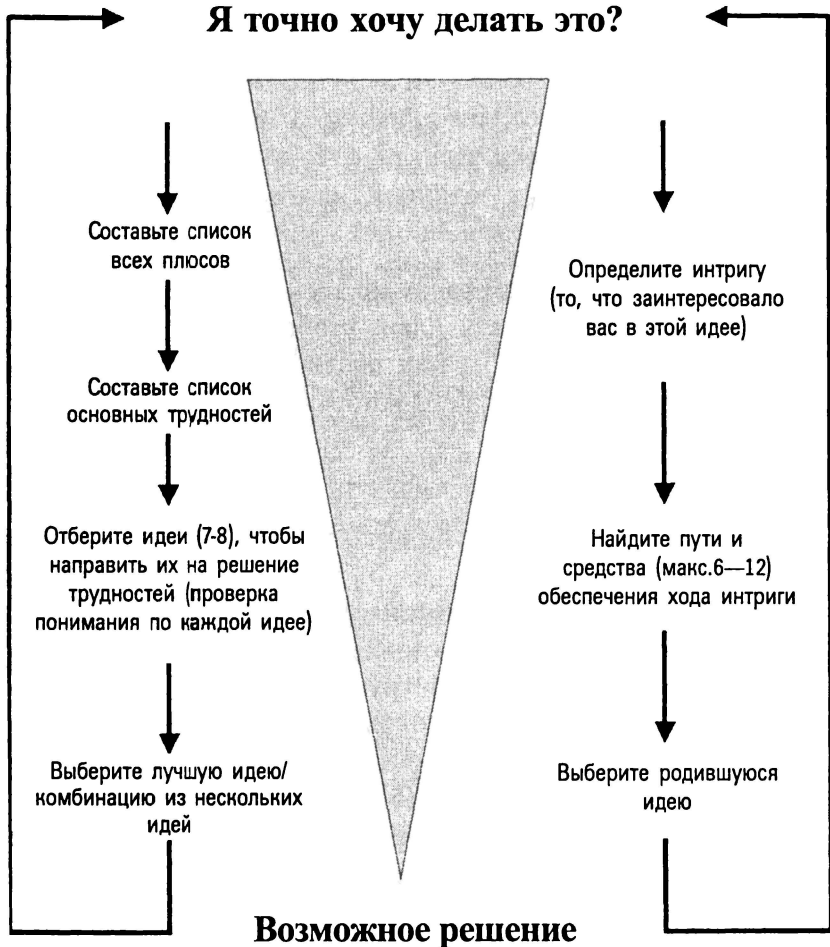
То, что вы делаете, это...

Это отличается от пожелания, которое является умозрительным (гипотетическим). Вы расширили ваше мышление до максимальных размеров воздушного змея, сделали выбор и теперь собираетесь начать постепенно представлять выполнимость:

1. Группа создает ряд конкретных и конструктивных идей, меньшее количество, чем для трамплинов. Хозяин проблемы должен участвовать в этом и тоже подавать идеи.
2. Остановитесь на некоторое время и пригласите хозяина проблемы рассмотреть идеи, чтобы увидеть, может ли одна или несколько из них предложить концепцию или направление размышления, которые могли бы продвигаться дальше.
3. Если нет, продолжайте выдавать идеи. Используйте экскурсию, если вы хотите сохранять мышление непредубежденным.
4. Если да, заставьте хозяина проблемы использовать программируемый ответ (см. далее), чтобы определить плюсы и одну главную трудность. (Работайте одновременно с одной трудностью. Опасность заниматься сразу со многими трудностями в том, что группа растратит всю свою энергию и ее члены потеряют надежду.)
5. Соберите идеи, касающиеся трудности, и затем вернитесь к хозяину проблемы и повторите процесс начиная с шага 2.
6. Придерживайтесь цикличности в ходе процесса, пока вы не придете к решению или к выводу, что это не подходит, и не попробуете другой трамплин.

Выбор

Я точно хочу делать это?



Рассмотрим следующий пример.

Моя проблема: как поддерживать тишину в офисе.

Трамплин, который я выбрал: я бы хотел, чтобы вы оставляли Джеймса, когда он разговаривает слишком громко.

Конкретная и действенная идея, направленная на это: все, что вам необходимо сделать, — это лишить его головы.

Это решило бы мою проблему.

Внесите в список все плюсы этой идеи. Их много, например: мне нравится быстрота и законченность этого предложения.

Моя основная трудность: как бы сделать так, чтобы избежать ареста. Нужен способ для достижения эффекта отрезанной головы. Подскажите мне еще какие-нибудь идеи:

- ☐ Надеть на него намордник.
- ☐ Заклеить рот липкой лентой.
- ☐ Сцепить скрепкой его губы.

Все они выглядят убедительно и, кажется, решат проблему.

Мне нравится находка, связанная с намордником. Мое главное беспокойство: как заставить его замолчать более гуманным способом.

- ☐ Поместить его в отдельную комнату.
- ☐ Использовать звуконепроницаемые экраны.
- ☐ Установить генераторы белого шума, настроенные на Джеймса.

Эти надуманные примеры подскажут, как четко изложить трудную концепцию. Вы увидите, как нелепое предложение с отрезанием головы, обращенное в разумное с помощью программируемого ответа, может подсказать более выполнимую идею.



БРАТЬ НА СЕБЯ РИСК

Рассмотрим фразу, введенную в понятие «быть» — «Нет никаких неудач, есть только обратная связь». Риск обратной связи очень низок; риск неудачи крайне высок. Если вы оцениваете результаты как неудачу, вы можете создать в себе программу, которая ведет к боязни неудачи.

Мир находится в постоянном движении. Вы можете либо двигаться вместе с ним, либо остаться позади. Чтобы путешествовать, вы должны предпринимать новые шаги. Риск — это часть жизни. Так же, как вы не можете не влиять и не общаться, вы и не можете не брать на себя риск.

Весь вопрос в том, как измерить степень риска и принять полезные решения, которые дадут вам возможность добиться ожидаемого результата. Особенно в контексте творческого подхода и инноваций делать новые вещи может означать работать некоторое время, основываясь на «чувстве нутром». Отметьте слова «нутро» и «чувство».

Я убежден, что чувство нутром является оценкой, сделанной вашим подсознанием, которую вы в настоящее время неспособны облечь в слова. Это вывод, достигнутый в вашей глубокой структуре, для которой у вас не имеется ярлыка, найденного для поверхностной структуры. Иногда это чувство называют интуицией.

«Доверьтесь вашим чувствам» — фраза, которую вы будете часто слышать. Некоторые большие решения были сделаны

на этой основе. Фирма Sony Walkman потерпела неудачу в маркетинге — и приняла решение заняться им: покой — в прошлом.

У меня нет каких-либо приличных предложений относительно способа измерения степени риска. Я не думаю, что такие готовые рецепты есть. Я писал ранее, что жизнь — это грязный бизнес. Многие люди обрели себя, полагая, что они нашли «адекватность» ситуации путем приписывания ей четкости, основанной на способах измерения, которые могут или не могут выдавать полезную информацию.

Когда вы находите способы измерения, соответствующие ситуации, пожалуйста, идите дальше, используя их. Конечно, такие способы полезны до определенной степени. Будьте готовы иногда отказаться от них и довериться своим чувствам. Ищите творческий подход к измерению. Я знаю компанию, которая проверяла моральную обстановку, пытаясь оценить, сколько людей улыбаются в офисе. Оказалось, что это было полезным делом.

На с. 174 представлена матрица оценки степени риска.

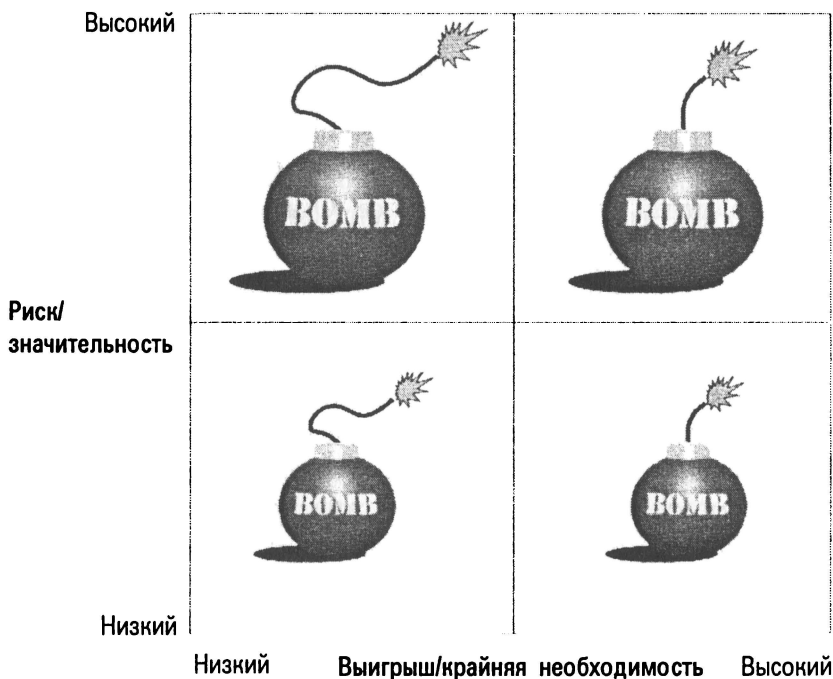
Для любой задачи или набора данных назначьте пункты блоков матрицы. Большие бомбы с короткими запальными шнурами, когда они отсоединены, дают вам большой выигрыш, а также возможность избежать взрыва.

Матрица, подобная этой, вынуждает вас скорее задавать самому себе вопросы, похожие на те, которые были представлены ранее. Это обязывает вас быть конкретным, а будучи конкретным, вы часто находите те вещи, для которых существуют измерения, поддающиеся интерпретации, и те области, где вы обманываете себя.

Я думаю, что будет правильным написать: все исследования по инновациям говорят о том, что компании, ограждающие себя от риска, оказываются менее творческими в решении задач. И это не может удивлять. Как лидер, будьте откры-

тым и честным в отношении ваших собственных опасений неудачи для себя и вашей компании; у всех нас есть такие опасения.

Положительное значение опасения состоит в том, чтобы оградить себя от разрушения. Оно поможет вам осознать, когда полезно рисковать. Так же, как с влиянием и общением, вы сможете быстрее сделать выбор по поводу риска и не быть кроликом в свете фар, ожидая, когда вас будут обдавать брызгами на всем протяжении пути.





ПРОГРАММИРУЕМЫЙ ОТВЕТ

Программируемый ответ — это процесс защиты идей.

Подумайте о том, как вы реагируете на новые идеи или мнения, предлагаемые вам, и как реагируют другие, когда вы выдвигаете предложения.

Размышления и новые идеи как младенцы — им легко нанести боль и легко разрушить, если вы не защитите их. Создавая для них правильное окружение, чтобы воспитывать и развивать их, можно получить ошеломляющие результаты. Часто группы оценивают идеи, находя в них только изъяны; такая оценка и критика не приносят пользы: подобный подход напоминает справочник по совершенствованию мышления.

Программируемый ответ состоит из вопросов в виде заголовков, касающихся оценки идей или набора обстоятельств.

Вы начинаете с того, что вносите в список плюсы, или положительные стороны, идеи.

Во многих случаях потенциально значимые мысли ни разу не признавались таковыми, потому что не уделялось достаточно времени работе над плюсами идеи. Составление списка плюсов — процесс сам по себе созидательный. При использовании метода «вход-выход» в ходе слушания будут вскрыты дополнительные плюсы, и идея может внезапно расцвести.

После того как вы внесли в список плюсы, переходите к рассмотрению более трудных областей (не думайте о них, как о вредных). Внесите их в список в виде заголовков, акцентируя на решении проблемы, вроде:

- ☐ Как насчет...
- ☐ Я хочу...
- ☐ Мне нужен способ...

Такая форма фраз подсказывает, что должно совершенствовать идею, и настраивает вас на творческий подход к решению проблемы.

Если вы полагаете, что кое-что слишком дорого, и просто скажете: «Это слишком дорого!», такое высказывание оставляет очень ограниченный выбор на пути дальнейшего продвижения. «Слишком дорого» — путь к закрытию разговора. Многие члены группы просто прекратят думать об осуществлении идеи.

Поворот формы высказывания в более позитивный фокус существенно изменит взгляды группы.

Возможно, вы подумаете: «Мне нравится это решение, и моя проблема...»

- ☐ «...как сделать это с более дешевым сырьем».
- ☐ «...как использовать различные бюджеты».
- ☐ «...найти способ сделать это за два года».
- ☐ «...как найти более дешевую рабочую силу».

Все эти утверждения не что иное, как версии той же мысли «слишком дорого». Правда, они носят более конкретный характер, и мы можем теперь обратиться к моментам, использующим решение творческой проблемы.

Попробуйте внести в список все отрицательные моменты, связанные с применением жестяных банок с металлическим ушком для открывания в концепции упаковки при розничной продаже напитков. Вы сумеете создать длинный список недостатков: например, вы пьете напиток, касаясь губами грязной поверхности, банка не закрывается и дети могут порезаться. Можно понять ваше удивление, почему идея была все же запущена в производство. Это была одна из наиболее успешных упаковочных находок, запущенных в производство в течение последних лет.

Когда вы рассматриваете возможные трудности, выделите среди них главные и второстепенные.

Я однажды наблюдал, как команда из 14 исполнителей принимала решение. Я делал видеосъемку деловой встречи, напоминающей процесс обучения. Хозяин проблемы принял трудное решение с помощью своих коллег. Это было важное решение для бизнеса. Каждый выглядел довольным и энергичным, особенно хозяин проблемы. Великолепно! Группа решила использовать программируемый ответ, чтобы проверить решение, и информация об этом ответе была бы полезной для обнародования решения. Снова оказалось, что это идея хорошая. Было показано четыре плаката с заголовками, описывающими положительные особенности решения, и каждый был удовлетворен этим решением.

Ведущий задал вопрос о повестке дня и о возможных трудностях. Было ясно, что не было ни одной сколько-нибудь значительной, так как ответом была тишина. Тогда кто-то предложил вниманию группы небольшую трудность. Это было нечто вроде придирки, не оказывающей никакого влияния на принятие решения, которое должно было бы быть осуществлено. Однако затруднение было отмечено, и затем кто-то высказал другую придирку. Это открыло шлюзы, и был высказан ряд придирок.

Поскольку список рос, я наблюдал, как энергия в группе спадала. Хозяин проблемы все чаще поеживался в своем кресле. Я остановил процесс прежде, чем он стал бы еще более разрушительным. Я показал саму группу на видео и спросил их, что с ними происходило. В ответ много глуповатых усмешек. И опять беспокойство не способствовало полезному результату встречи; на самом деле оно было разрушительным для всех членов группы.

Я думаю, что важно выделять главные возможные трудности, то есть наглядные ограничители, и незначительные проблемы, то есть вопросы, которые тормозят идею или совершенствование решения, и нельзя решать таким образом, чтобы мешать движению вперед. Так, много компаний говорят о себе, что не развиваются, почти неосознанно отказываясь от нестандартных предложений и решений. Вспомните про жестяные банки для напитков с металлическим ушком для открывания.



НАИЛУЧШЕЕ ТЕКУЩЕЕ МЫШЛЕНИЕ

Это конструкция для управления беспорядком, который часто возникает между:

- ☐ мнениями;
- ☐ фактами;
- ☐ идеями;
- ☐ решениями.

Как часто вам приходилось выслушивать кого-то, излагающего вам свое мнение с такой яростью и энтузиазмом, словно человек желает доказать вам беспорядность своего способа. Тот, кто слишком энергично отстаивает свое мнение, не встречает ожидаемой реакции от собеседника, почти загнанного в угол. Трудно слышать мнение, если это звучит как факт, а у вас о нем другое представление. Я не уверен, что в мире много фактов.

«Оксфордский английский словарь» использует слова «истина» и «действительность» в определении понятия «факт». Во многих случаях факты действительно представляют текущую ситуацию, которая может измениться. Она не составляет факта. Многие удачные факты были полностью перевернуты, например плоский мир в шарообразный.

Ясно, что утверждения аудиторов — это одно из мнений о компании, потому что любой набор чисел — это только одно представление бизнеса, и могли быть получены многие другие представления, если бы кто-то предпочел сделать по-другому.

Если быть конкретным в вопросе, который вы представляете, можно избежать многих объяснений.

Идеи и решения часто вызывают подобную путаницу (смешение). Иногда люди описывают идею таким образом, что она звучит подобно принятому решению. Если вы не соглашаетесь с тем, что вы слышали, думая об этом как о решении, будет очень трудно сосредоточиться при искреннем изложении идеи. (Это хороший пример, где был бы полезен позитивный замысел, о котором вы читали ранее.)

Наилучшее текущее мышление, по определению, это утверждение или предложение идеи или мнения (или ряда идей и мнений). Некоторые элементы предложения могут быть зафиксированы, поскольку ни у кого нет власти заменить этот элемент (например, соответствие закону). Другие элементы могут быть заменяемыми.

Чтобы быть конкретным в этом, можно потратить время, когда это полезно там, где замена может быть произведена. Это также экономит время, затрачиваемое на обсуждение пунктов, которые не могут быть изменены, ухудшая климат вашей группы ненужным конфликтом.

Наилучшее текущее мышление, по определению, может быть скорректировано и изменено. Это позволит легче слышать, особенно в ситуации, где существуют противоположные представления. Если я знаю, что мое мнение будет услышано и у меня есть возможность скорректировать предложение, более вероятно, что меня будут слушать внимательно в связи с обсуждаемым предложением.

Наилучшее текущее мышление создает более открытую благоприятную атмосферу с высоким уровнем слушания и понимания. Это полезно для лидера, который стремится поделиться сообщением и обязательством выигрыша при достижении результатов. (Структура деловой встречи, лучше всего приспособленная для наилучшего текущего мышления, дается в приложении 1.)



СТЕПЕНЬ КОМФОРТА

Тем из вас, кто все еще хочет увидеть некоторые числа, этот параграф понравится. Оценка комфорта — это быстрый способ оценить предложение или решение. Она производится по десятибалльной системе, от 1 до 10, где 10 — это очень комфортно, а 1 — это, «как я думаю, отсутствие какой-либо ценности вообще». Каждого в группе, чье мнение мы хотели бы услышать, просят записать конфиденциально свою оценку после выслушивания предложения. Это избавляет от принципа домино. Если босс дает свою оценку публично первым, только сильная команда, которая подготовлена, может с ней не согласиться.

Как только оценки записаны, их собирают. Правила таковы, что балл 7 определяет уровень приемлемости. Если вы получили 7 или больше, это означает, что вы подготовлены, чтобы выходить с предложением, страдающим незначительными недостатками. Оценка 6 или менее означает, что у вас имеется главный недостаток, который должен быть устранен прежде, чем вы будете подготовлены поддержать предложение.

Держите в голове концепцию собственной проблемы, когда вы читаете это. Это хорошо, на мой взгляд, для хозяина проблемы, чтобы слышать недостатки и затем сказать: «Прекрасно, я понимаю их, и я все-таки принимаю свое решение».

Будут, конечно, следствия, и с ними можно справиться. Решения должны принимать лидеры. Консенсус не всегда возможен или даже нежелателен. Решите, каков должен быть ваш результат, и ведите себя гибко, чтобы достичь его!

После завершения оценки комфорта, если есть какие-либо затруднения, используйте программируемый ответ. Сначала соберите все плюсы. Для людей, которые планируют обсудить главное затруднение, может быть полезным обсудить сначала плюсы. Соберите затруднения в виде заголовков, начинающихся словами «я хочу...», «как насчет...» или «мне нужен способ...». Эта форма высказывания устанавливает, что должно произойти для того, чтобы усовершенствовать идею, и настраивает вас на творческий подход к решению проблемы.



СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ

Следующие шаги — это часть процесса оценки. Они отмечают, что вы закончили конкретную деятельность.

Закончите некоторыми следующими шагами, иначе зачем было прилагать усилия?

Удостоверьтесь, что каждое действие имеет название и требует потратить на него какое-то время.



СТРУКТУРЫ ДЛЯ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ

Я думаю, что в мире имеется всего только четыре структуры деловых встреч. Все деловые встречи — это их разновидности. Структуры описаны на нескольких следующих страницах.

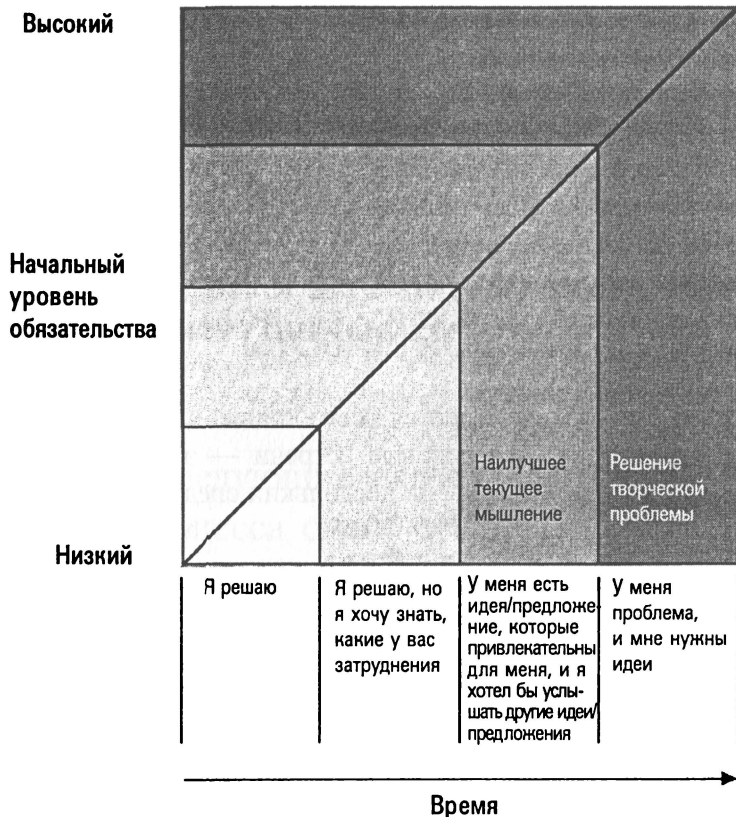
Стили принятия решения

«Я решаю» имеет преимущество в скорости принятия решения, обратная сторона — это типично низкий уровень обязательств по сравнению с другими формулами.

«Я решаю, но я хочу знать, какие у вас затруднения» занимает немного больше времени. Если вы всерьез слушаете о трудностях у людей и верите, что они будут преодолены, вы получите дополнительные обязательства.

«У меня есть идея, и я хотел просить вашей помощи внедрить ее в решение» (наилучшее текущее мышление) занимает еще больше времени и дает вам намного более высокие уровни обязательств для решения.

«У меня проблема, и мне нужны идеи» (решение творческой проблемы) занимает больше всего времени из всех формул и дает вам намного более высокий уровень обязательств для получения результата.



Руководящие принципы для принятия решений

1. Убедитесь, что вы можете довести это решение до конца.
2. Дайте людям возможность услышать/понять, почему вы приняли этот выбор.
3. Упорно трудитесь, чтобы потом составить обязательство и продолжать работать с ним. Вы можете не предполагать, что обязательство неизменно.

Ни один из этих стилей не является правильным или неправильным способом. Здесь есть возможность сделать соответствующий выбор. Если ваш ребенок собирается бежать и попасть под автобус, я предлагаю, чтобы вы приняли мгновенное решение и сопроводили это мгновенным

действием. Даже если вы сломаете ребенку руку, это будет все-таки лучше, чем вероятная альтернатива.

Стоит также рассмотреть способ, которым мы измеряем время (и деньги). Один из моих клиентов поставлял новые изделия на рынок, работая сообща с коллегами из различных команд, следуя типичному подходу последовательного проектирования: маркетинг несет в себе новые идеи, специальные группы исследуют эти идеи, лаборатории разрабатывают некоторые вещи, наконец, в дело вступает производство и т. д. Мы провели трехдневную деловую встречу, в которой приняли участие все стороны, включая потребителей. В конце встречи клиент приобрел много плодотворных идей по выходу на рынок, зарядился энтузиазмом и высоким уровнем обязательств всех, кто участвовал. Он подсчитал, что он за три дня проделал работу, на которую уходило девять месяцев.

Теперь, насколько длиннее будет путь решения творческой проблемы!

Вооружившись инструментами и структурами, вы можете также объединить различные группы, чтобы работать в таком же ключе.

Планирование назад/вперед

Этот инструмент планирования основан на методе охвата, который был представлен ранее. Он предназначен для того, чтобы помочь вам разобраться в том, какая реальная проблема встанет перед вами, что часто нелегко понять в сложной, запутанной организации. Знание задачи, над которой вы хотите работать, также позволяет вам должным образом идентифицировать хозяина проблемы. В свою очередь, она подскажет вам, кого нужно привлечь на встречу, кого не нужно привлекать и какой тип деловой встречи вам нужно будет готовить.

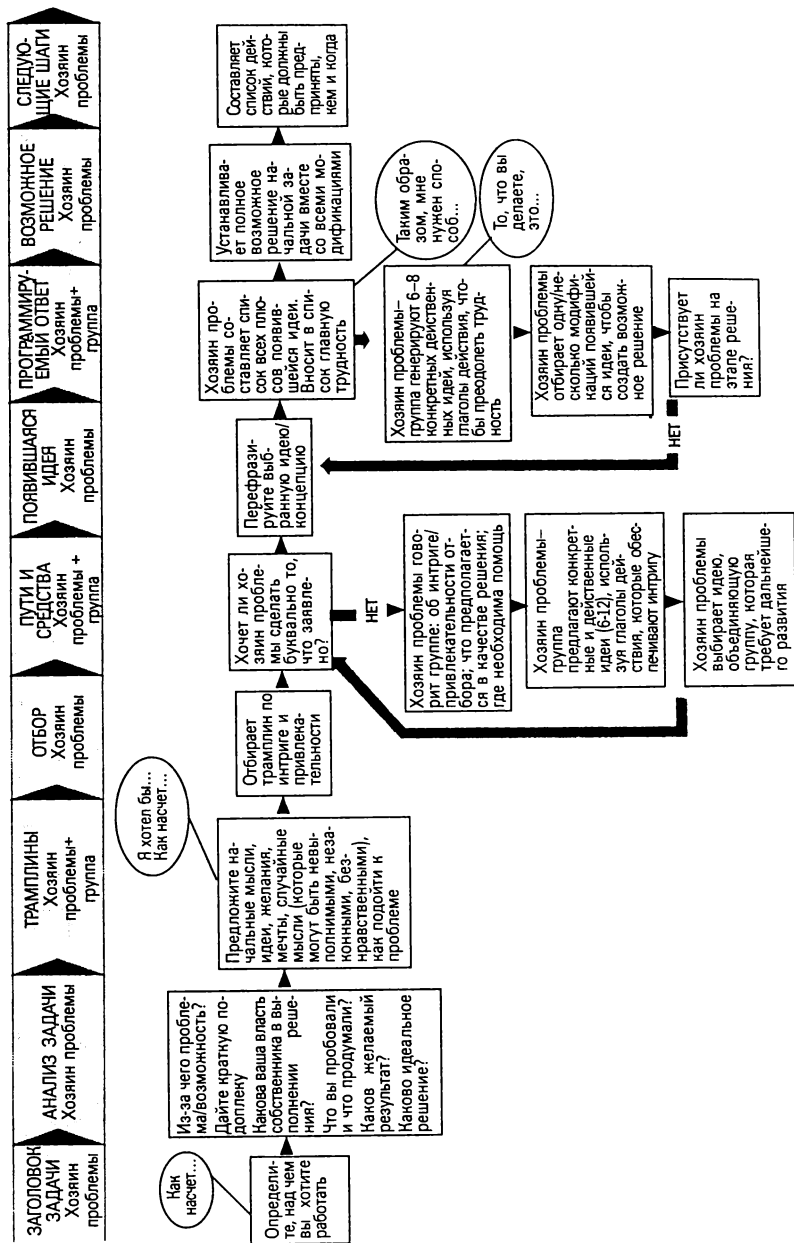
Шаги «назад»

1. Сформируйте начало заголовка «Как насчет...» и запишите это в середине страницы.
2. Представьте, что вы в настоящее время решили эту проблему (закройте часть заголовка «Как насчет» и превратите формулировку проблемы в решение), и затем спросите: «Какую проблему для меня она решает?», напишите внизу ответ в виде заголовка «Как насчет...».
3. Начиная с этого нового заголовка «Как насчет...», снова представьте, что вы в настоящее время решили эту проблему. Какую проблему она решает для вас? Снова ниже запишите ответ в виде заголовка «Как насчет...».
4. Используйте этот процесс еще дважды, так чтобы у вас теперь было пять заголовков «Как насчет...».

Шаги «вперед»

5. Вернитесь к вашему первоначальному заголовку, представьте, что вы теперь решили эту проблему, и задайте вопрос: «Что еще это может дать вам?», или «Что бы вы еще могли иметь?», или «Какие еще появились преимущества?». Запишите по меньшей мере три преимущества. Они должны быть отличными от заголовков «назад».
6. Поместите «Как насчет...» перед каждым из преимуществ. У вас теперь восемь заголовков.
7. Конечный вопрос — вопрос сопоставления. Вернитесь снова к первоначальному заголовку и спросите: «Что мешает вам сделать это происшедшим? Почему вы не решили это?» — и напишите внизу ответ в виде заголовка «Как насчет...».
8. Теперь просмотрите все заголовки и решите, который из них наиболее соответствует отправной точке. Это может быть первоначальный заголовок. И это прекрасно, так как он будет выбран с некоторой перспективой.

Блок-схема синектического процесса решения творческой проблемы



Наилучшее текущее мышление

Оно будет подходящим, когда у вас есть предлагаемое решение, которое приобщает других людей к его выполнению. То есть у вас есть решение; у других людей есть некоторая или вся ответственность за действие.

Разделение намерения и бесприоритетного обязательства

- ☐ Представьте ваше предложение/предположение тем, кто участвует.
 - ☐ Установите, насколько оно неизменно (до какой степени оно может быть изменено группой?).
- ☐ Проверьте, насколько группа понимает его.
 - ☐ Задайте вопросы для выяснения этого.
 - ☐ Попросите, чтобы люди перефразировали ключевые моменты.
- ☐ Оцените его непредвзято (возможно, предварив благоприятной оценкой).
 - ☐ Каждый вносит в список все возможные преимущества предложения.
 - ☐ Каждый вносит в список имеющиеся проблемы или трудности, особенно когда это затрагивает лично каждого.
- ☐ Установите приоритеты трудностей.
 - ☐ Каждый выбирает две трудности, которые, по его мнению, необходимо решать в первую очередь.
- ☐ Отбирайте каждую трудность по очереди и решайте ее проблемно.

- ☐ Автором трудности становится человек, который поднял этот вопрос. (То есть нужно избегать, когда кто-то сидящий на деловой встрече поднимает вопросы о трудностях, над которыми должны работать другие. Наконец, виновником затруднения становится инициатор встречи.)
- ☐ Новый виновник проблемы с помощью группы генерирует и развивает идеи, пока трудность не будет разрешена.
- ☐ Изменяйте или дополняйте первоначальное предложение.
 - ☐ Чтобы принять во внимание новые идеи.
 - ☐ Чтобы удостовериться, что вы (исходный клиент) все еще довольны своим предложением.
- ☐ Повторите, пока не будут разрешены главные трудности и измененное предложение не будет соответствовать интересам каждого.

Повестка дня синектической деловой встречи

Главные особенности

- ☐ Отдельный ведущий, руководящий ходом процесса при необходимости.
- ☐ Письменная повестка дня встречи.
- ☐ Протокол встречи, подготовленный в письменном виде.
- ☐ Каждый пункт имеет своего автора.
- ☐ Пункты обсуждаются по одному зараз, каждый автор проблемы выступает поочередно.
- ☐ Цель каждого пункта точно определена.

☐ **Время:**

- ☐ Устанавливается общее время встречи от начала до конца; встреча начинается и кончается в определенное регламентом время.
- ☐ Время, занятое каждым пунктом, определяется по факту и записывается.

Пример повестки дня

Имя владельца	Название пункта	Цель и ход процесса	Время	
			предполагаемое	фактическое
Крис	Проект X Бюджет Плановое задание на реализацию продукции	Получить информацию	10 мин	
		Решить проблему	7 мин	
		Дать информацию	3 мин	
Джеф	Продажная цена Проект X	Дать информацию	5 мин	
		Решить проблему	10 мин	
Хилари	Подготовка Наем сотрудников Зарплата Новый персонал	Решить проблему	10 мин	
		Получить информацию	8 мин	
		Решить проблему	10 мин	
		Дать информацию	4 мин	
Маргарет	Проект X	Дать информацию	5 мин	

Принципы синектической деловой встречи по решению творческой проблемы применимы и к другим встречам со смешанной повесткой дня, например к регулярным собраниям исполнительных комитетов по рассмотрению проектов, к планеркам.

1. Особенности

Главные особенности встречи с синектической повесткой дня:

1.1. Посредник по ведению встречи — ведущий

Ведущий, который не берет на себя никакой роли по содержанию встречи, ведет встречу. Устанавливается четкое различие между «процессом» и «содержанием»; ведущий наделен полномочиями только по ведению встречи. Он же выполняет некоторые из административных и протокольных обязанностей, часто выполняемых секретарем комитета.

1.2. Роль хозяина проблемы

Каждый пункт повестки дня связан с именем человека, который поднял этот вопрос. Таким образом, группа всегда знает, на кого она работает. Тот же самый вопрос может быть поднят несколькими лицами и может рассматриваться как несколько различных пунктов повестки дня. Члены встречи могут добавлять новые пункты повестки дня к списку в любое время по ходу встречи.

1.3. Цель

По каждому пункту его хозяин должен определить цель, которую он поставил, так чтобы группа знала, что от нее хотят. На практике оказывается, что есть только четыре цели, которые стоят за любым пунктом:

- ☐ дать информацию;
- ☐ получить информацию;
- ☐ решить проблему;
- ☐ принять решение.

1.4. Время

Продолжительность встречи устанавливается заранее и может быть увеличена только при единодушном согласии. Время, затраченное на каждый пункт, записывается против имени того, кто поднял его, так чтобы в конце встречи было видно, как каждым участником было потрачено полное время.

Для каждого пункта также устанавливается лимит времени. Предоставление и получение информации по любому отдельному пункту может обычно занять менее 10 минут; если требуется более 10 минут, более эффективными могут быть другие формы сообщения, презентация или лекция. Решение проблемы может вполне потребовать больше чем 30 минут, в этом случае планируется специальная встреча по решению проблемы вне повестки дня. Участие тех или иных членов группы во встрече по решению проблемы привязывается к проблеме, и оно может быть отличным от того, которое было при встрече согласно намеченной повестке дня.

1.5. Наглядная информация

Ведущий пишет на больших планшетах:

- ☐ пункты повестки дня против имени того, кто инициирует их;
- ☐ время, затраченное на каждый пункт;
- ☐ добавочные минуты, которые хозяин проблемы запрашивает на каждый пункт, чтобы сделать запись. Мы рекомендуем протоколировать все действенные шаги, согласно высказыванию человека, ответственного за проведение этих действий. Все решения и новые соглашения должны также быть написаны на плакатах.

2. Организация встречи

Организация встречи следующая:

- 2.1. Ведущий деловой встречи (собрания) назначается из лиц, не являющихся ее участниками.
- 2.2. Ведущий устанавливает время, место, продолжительность встречи и получает от участников предварительные сведения о вероятной повестке дня; согласует лимиты времени на каждый пункт; планирует встречу в целом.
- 2.3. Встреча начинается вовремя.
- 2.4. Ведущий спрашивает участников об их пунктах повестки дня (ключевые слова) и пишет их на больших плакатах.
- 2.5. Ведущий определяет очередность и начинает с первого хозяина проблемы, который выбирает пункт из своего списка.
- 2.6. Ведущий спрашивает хозяина проблемы, какая группа должна быть заслушана, то есть будет ли целью пункта предоставление/получение информации или решение проблемы.
- 2.7. В конце пункта или по истечении лимита времени ведущий записывает время, затраченное на него, и любое заключение/шаги, действия, которые хозяин проблемы хочет записать на плакате.
- 2.8. Ведущий переходит к другим хозяевам проблемы поочередно и повторяет цикл.
- 2.9. За десять минут до окончания ведущий может спросить группу, желают ли члены группы продлить время или дать приоритет конкретному пункту.

2.10. Встреча заканчивается в намеченное (или продленное) время, как было согласовано; оставшиеся пункты могут быть подняты на следующей встрече или обсуждаться вне встречи.

3. Преимущества

3.1. Эффективное использование времени. Пункты, требующие большего времени, передаются для отдельной встречи при соответствующем составе участников, отвечающих за этот пункт.

3.2. Выяснение ответственного за пункт и цели каждого пункта.

3.3. Эффективное ведение встречи без всякого манипулирования. Власть и полномочия применяются независимым лидером к ведению встречи, а не к содержанию.

3.4. Протокол пишется открытым и может быть по необходимости вовремя скорректирован.

Принятие решения

Некоторые подсказки

Выделите соответствующие из множества вариантов, которые можно было бы развить и выполнить.

Цель состоит в том, чтобы договориться о приоритете одного или более вариантов для дальнейшего продвижения, оцениваемого по согласованным критериям.

Ключевые принципы

- ☐ Составьте список вариантов.
- ☐ Оцените каждый вариант конструктивно, внося в список его плюсы и связанные с ним затруднения.
- ☐ Предложите способы преодоления ключевых трудностей.

Дополнительные процессы

- ☐ Вначале согласуйте критерии «необходимости» из соответствующих «хорошо бы».
- ☐ Создайте варианты.
- ☐ Подберите новые и существующие варианты согласно критериям.
- ☐ Согласуйте приоритеты (например, рассматривая риск/компенсацию).

Такой процесс принятия решений связан с соответствием, когда большое число людей должно договориться о решении и когда есть потенциально большое количество вариантов (например, при решении, которое требует цикла научно-исследовательских изысканий и опытно-конструкторских разработок или которое для развития требует рынков).

Одна из важных особенностей этого процесса — включение навыков решения творческой проблемы на ключевых стадиях процесса. Эти навыки могут значительно увеличить качество решений за счет увеличения числа вариантов и их всестороннего рассмотрения перед принятием решения. Ключевой элемент в этом процессе состоит в том, чтобы определить, кто будет принимать решение и какова роль остальной части команды.

Другие шаги излагаются ниже.

Шаг 1. Определите в общих чертах цели встречи

- ☐ Какое решение должно быть принято?
- ☐ На каком конечном этапе дел я хотел бы, чтобы это решение уже было принято?
- ☐ В какой степени творческий подход в противоположность обычному подходу крайне необходим для успеха этого проекта?

Шаг 2. Выбор критериев решения

Часто в процессе принятия решения ключевые варианты будут рассматриваться раньше критериев, на которых будет основано решение.

Наличие четких критериев значительно облегчает задачу найти способы примирить различные потребности из тех, которые рассматриваются. То есть из-за ценностей, которые вводятся, выбор становится открытым. Часто бывает, что творческие подходы к встрече несовместимы с критериями.

Шаг 3. Создание вариантов

Часто группа быстро сосредоточивается на паре альтернатив, не останавливаясь на рассмотрении других возможных вариантов. Этот шаг в процессе рассмотрения позволяет создать дополнительные альтернативы, прежде чем будет закончен этот процесс. Навыки генерирования идей, разобранные в предыдущем разделе, в особенности основные правила по выбору «никакой оценки», будут полезны на этой стадии.

Шаг 4. Расстановка приоритетов и выбор согласно критериям

Как только дополнительные альтернативы внесены в список, группа выбирает свои предпочтительные варианты. Они, возможно, не будут существенно изменены.

Шаг 5. Структурная оценка ключевых вариантов

Ключевые варианты оцениваются структурным способом. Группа точно определяет все положительные особенности ва-

рианта перед внесением в список отрицательных аспектов в качестве направления для совершенствования, используя фразы:

«Как насчет...»

«Мне необходимо найти способ...»

Эти трудности перечисляются, и группа затем выбирает те из них, которые должны быть преодолены до того, как вариант будет принят. На этой стадии может быть полезна матрица группового выбора.

Этот шаг в процессе важен в понятиях «интуиции/догадки», на которых будет основана оценка. Кроме того, если они были записаны, они могут быть отложены на рассмотрение позднее, как средства доработки интуитивной основы решения.

Шаг 6. Принятие решений относительно ключевых трудностей

Каждая из ключевых трудностей рассматривается как заголовки задачи для дальнейшего генерирования идеи, пока проблема не будет решена и решение не станет очевидным.

Шаг 7. Матрица риск/компенсация

До принятия окончательного решения стоит установить, где располагаются варианты в терминах «риск/компенсация» (см. матрицу с бомбами на с. 174).

ПРИЛОЖЕНИЕ 2



ОБЩЕНИЕ ПРИ УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТОМ

Многие люди не расположены к конфликтам. Синектические процессы призваны исключать конфликты, при условии работы в предварительно согласованных структурах и договоренности о некоторых правилах. Это полезно во многих случаях. Однако это не означает, что мы должны не замечать конфликта и надеяться, что он закончится сам по себе.

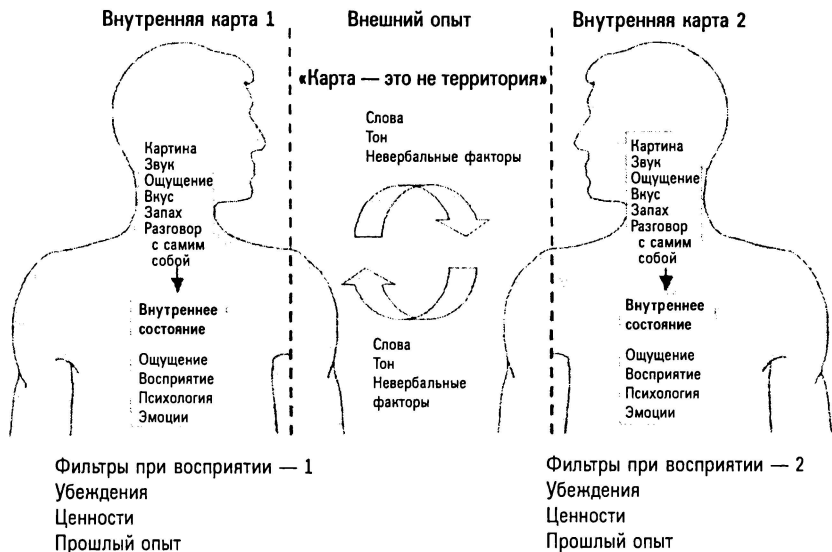
Конфликт означает, что существует энергия, с которой нужно считаться.

Проблема в том, как направить эту энергию в нужное русло. Ниже следует схема по управлению конфликтом, заимствованная из работы психотерапевта Бена Фукса, того, кто помогает в разрешении конфликта, кто работает с большими группами, использующими подобную схему. Если вы выступаете в роли такого помощника-тренера, важно получить разрешение людей, с которыми вы работаете, перед тем как применить модель. Если вы — одна из сторон в конфликте, вы, возможно, захотите предложить официально, чтобы использовалась эта модель.

В качестве альтернативы попробуйте использовать модель плавного перехода в нормальную беседу, чтобы изменить структуру взаимодействия и получить более конструктивный резуль-

тат. Предложите вашей противной стороне использование языковой конструкции и дайте вашему оппоненту возможность делать то же самое — посмотрите, что изменится.

Различие между внутренним и внешним опытом

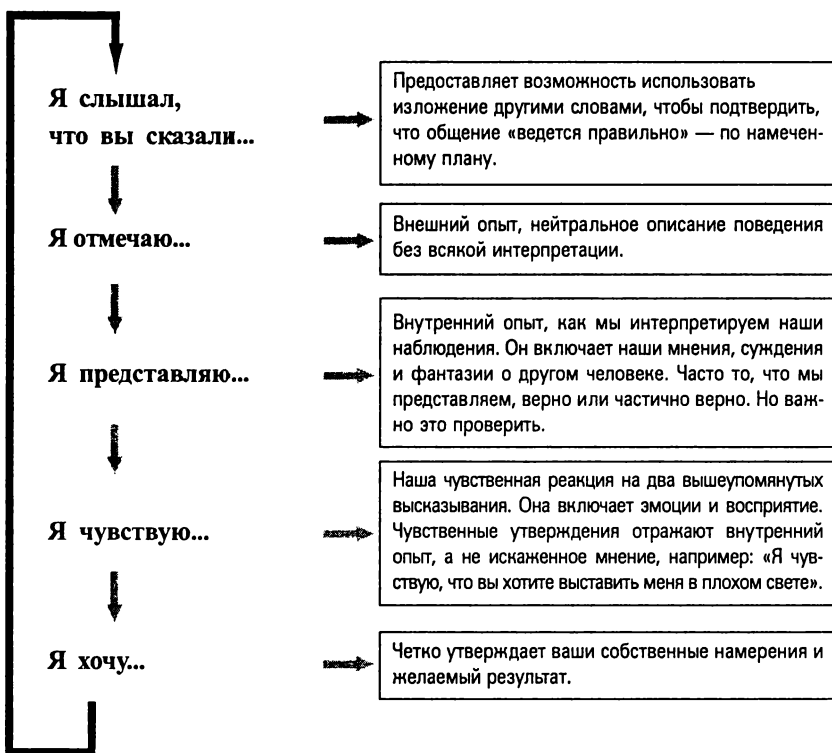


Дифференциация — важный навык в четком формулировании нашего опыта — отделении внутреннего опыта от внешнего. Внешний опыт — это то, что представляет фактическое поведение другого человека. Если бы человек делал видеосъемку, выполняя какие-то действия, большинство людей смогли бы описать эти действия. Но их интерпретация и мотивации были бы различными.

Внутренний опыт — это то, что мы делаем внутри себя, как мы интерпретируем эти действия, какие мотивы мы приписываем им и т. д. Здесь мы можем далее дифференцировать

наши мысли (что мы воображаем и как интерпретируем, исходя из поведения), наши чувства (нашу эмоциональную реакцию на эту информацию) и наши намерения (что мы хотим или что пытаемся делать).

Следующая модель помогает дифференцироваться.



Общение оборонительное

«Я проигрываю вам и не дам вам ничего, что вы могли бы использовать против меня. Я ищу возможности набрать очки и победить. Я буду слушать вас сколько надо, чтобы собрать

боевой запас для выигрыша спора, но мне не интересен ваш опыт как человека». Ключевые особенности: непризнанный страх, обвинение, соревнование за высокие моральные основы, уклонение от вины и стыда, доказывающее вашу правоту.

Общение, направленное к сотрудничеству

«Я надеюсь, что у нас с вами не будет победителей. Я могу сказать вам, насколько это по мне, потому что я хочу, чтобы вы лучше меня поняли. Я буду слушать вас, потому что хочу знать, что это значит для вас. Слушать не означает принять, это просто стараться понять, из чего вы исходите». Ключевые особенности: сочувствие, доверие, готовность признать ошибки, уязвимость, налаживание взаимоотношений и знания.

ПРИЛОЖЕНИЕ 3



СИНЕКТИКА И ЕЕ ПРОИСХОЖДЕНИЕ

Сорок два года назад два человека в команде по разработке проекта заинтересовались, почему было так, что в течение нескольких дней, когда у них было продуктивное время для выработки идей, у других в группе было много споров и они ходили вокруг да около. Они начали снимать деловую встречу на видеокамеру и исследовать поведение группы. Они заметили неоднократно повторяющиеся моменты поведения, некоторые очень полезные и конструктивные, другие весьма деструктивные.

Было принято решение попытаться изменить ход деловых встреч и поведение людей на этих встречах, чтобы находить больше конструктивных решений и новые способы управления деструктивным поведением. Им это удалось, и деловые встречи стали более продуктивными. Эти два парня также задались вопросом, а не могли бы они сделать так, чтобы творческий подход и инновации стали закономерным процессом.

Они основали новую компанию «Синектика». Слово было образовано от греческого «syn» — то, что сводит воедино разнообразные элементы, и «ectos» — снаружи. С созданием компании на свет появлялся новый раздел знаний, поскольку понятие «синектика» включает в себя целый комплекс инструментов и методов.

Исходя из наблюдений за сессиями по изобретениям и конструктивным разработкам, «Синектика» создала набор инструментов и структур. Созданные ею модели позволяют разрабатывать конструктивные идеи, применять творческий подход к решению проблем, искать новые способы работы, учитывая современные тенденции и размышляя о возможном будущем.

Эти инструменты и методы используются теперь многими крупными международными фирмами.



ЧТО ТАКОЕ НЛП?

Нейролингвистическое программирование (НЛП) имеет много достоинств, но строгое и рациональное название ничего не говорит! К счастью, оно может быть успешно определено как *изучение превосходства (непревзойденного мастерства, умения)*.

Краткий обзор

НЛП появилось, когда лингвист Джон Гриндер и математик Ричард Бэндлер задались простым, но любопытным вопросом. Что же определяет различие между кем-то, кто просто компетентен в любой конкретной области знаний, и тем, кто превосходит других в той же самой области?

Расхожий ответ на этот вопрос — один из двух: либо отдельные люди имеют божий дар или талант к конкретной области деятельности, либо нужно принимать во внимание практику и опыт.

НЛП оставляет эти ответы в стороне, сосредоточиваясь не на том, что создало в прошлом различие между двумя людьми с различными способностями, а на том, что может быть сделано в настоящее время, чтобы довести работу компетентного человека до совершенства.

НЛП предполагает, что есть три элемента в любом умении или поведении. Во-первых, есть внешнее поведение, то есть то, что человек фактически делает и говорит. Второе, у человека есть внутренний расчет, то есть то, о чем человек думает, и способ, с помощью которого он думает. И третье, есть внутреннее состояние человека, то есть то, что и как человек чувствует.

Каждый из этих трех элементов может быть исследован подробно. Движение, например, может быть сведено до уровня движений микромускула. Внутренний образ может быть определен размером, положением, цветом, контрастностью и так далее. Внутренний голос может быть определен непосредственно словами, тоном голоса, громкостью, местоположением и схожестью с другим голосом. Ощущение может быть описано положением, интенсивностью, температурой, направлением движения.

Моделирование

Следуя за этим процессом, можно построить абсолютно полную модель любого образцового поведения. Этой моделью совершенства может затем воспользоваться компетентный человек, просто изменяя процесс; компетентный человек производит те же самые движения, создает образы, голоса, получает ощущения.

В некоторых случаях, возможно, придется расширить нашу модель, чтобы включить в нее такие вещи, как убеждения, и то, что НЛП называет «перцепционными фильтрами» (фильтрами восприятия), через которые наш прошлый опыт воздействует на наше восприятие мира в настоящее время.

Моделирование потребности не требует участия кого-то еще. Равным образом можно моделировать себя. Предпопо-

жим, например, что вы волнуетесь перед тем, как предстоит говорить с большой группой людей. Вместо поиска кого-то, кто чувствует себя уверенно на публике, и моделирования его, вы могли бы просто найти другую ситуацию, в которой чувствуете себя уверенно (возможно, разговаривая с двумя или тремя лицами), и моделировать себя в этом контексте.

НЛП — это название, данное набору инструментов, методов и подходов, которые служат для осуществления процесса моделирования. Тип моделирования, который мы здесь описали, давно применялся к объективному миру. Например, самая большая из наук, которую мы теперь называем инженерией, обязана людям, изучающим то, что работало в естественных структурах, разрабатывающим связанные с ними принципы и затем применяющим те же самые принципы к новым структурам.

НЛП просто использует тот же процесс для достижения совершенства в людях. Оно изучает основные структуры навыков, поведения и опыт по достижению совершенства и затем эффективно помогает людям в использовании этих структур. Таким образом, НЛП иногда определяется как *изучение структуры субъективного опыта*.

Применение

НЛП успешно использовалось в бизнесе, спорте, терапии, в образовании и исполнительском искусстве. Инструменты, которые оно предлагает, могут быть применены к любой человеческой деятельности.

В таких различных областях, как гипнотерапия, теннис, обучение, сценическое действие и управление командой, НЛП также развило множество конкретных моделей совершенства.

НЛП оказалось эффективным при лечении неврозов, избавлении от страхов, превосходным инструментом для решения внутреннего конфликта и для управления ходом рациональной деловой встречи. Эти модели вошли в учебные программы НЛП.

Исходные предпосылки

Прделанная работа, использующая НЛП, также дала в результате множество позиций или предпосылок, которые оказываются полезными при стремлении к совершенству. Обратите внимание, что НЛП не утверждает, что эти предпосылки верные, а только подсказывает, насколько полезно вести себя так, как если бы они были таковыми.

Это различие очень важно. НЛП не настаивает, чтобы вы изменили свои убеждения о мире, а просто советует быть готовыми экспериментировать с другими подходами. Это похоже на то, что вы успели сесть на поезд, отправляясь на важную встречу; возможно, это не совсем верно, что расписания на железной дороге ненадежны, но если важно быть на встрече вовремя, то было бы полезно вести себя так, как если бы они были такими, и сначала позвонить, чтобы проверить, что поезда ходят. Из предпосылок, обычно представляемых при обучении, можно назвать следующие:

□ Карта — это не территория.

Другими словами, описание опыта — это не то же самое, что сам опыт. Мы живем в мире, в котором мы уделяем большое внимание словам. Мы часто ведем себя так, как если бы слова были непосредственным и бесспорно точным описанием опыта. НЛП приглашает нас делать различие между словами и опытом, который они описывают.

- Выбор всегда лучше, чем отсутствие выбора.

Большинство из нас имеет понятное стремление, когда мы в чем-то преуспеваем, рассматривать успех как «правильный» подход, чтобы воспользоваться им в будущем. НЛП предполагает, что даже при наличии у нас превосходно срабатывающих форм поведения полезно иметь другие варианты: например, возможность выбора из нескольких удачных форм поведения. Таким образом, если одна из них исключается, потому что не срабатывает, мы можем обратиться к другим удачным формам поведения.

- Не бывает неудач, есть только обратная связь.

Когда не срабатывает что-то, на что мы надеялись, предполагается обычный ответ, что мы «потерпели неудачу». НЛП предлагает альтернативную точку зрения: то, что фактически случилось, это ни хорошо, ни плохо, а просто информация. Вспомните, когда вы учились водить машину. У вас почти всегда гремели шестеренки в определенные моменты. Это не означало, что вы оплошали как водитель и никогда не смогли бы пользоваться коробкой передач; это просто означало, что изменялась скорость, при которой конкретный способ не производил того, что вы хотели. Вы затем использовали эту информацию, чтобы совершенствовать способ, которым вы меняли передачу.

- Смысл общения — это реакция на то, что оно производит.

Это следует из предыдущей предпосылки. Если наше общение не ведет к желаемому ответу, мы можем либо обвинить другого человека в том, что он не реагирует соот-

ветствующим образом, либо просто допустить, что наше общение привело к желаемому результату, и решить, что мы теперь будем делать только так. Первый подход оставляет нас беспомощными: мы находимся в руках другого человека. Последний подход позволяет нам обращаться с ответом как с информацией и соответственно изменять наше поведение. Это ставит нас в сильную позицию гибкого информатора, желающего взять на себя ответственность за достижение того, чего мы хотим. (Мы используем здесь слово «ответственность» в его буквальном смысле — возможность ответить.)

Поведенческая гибкость

Изучая НЛП, вы будете слышать достаточно много о трех способах действия. НЛП придерживается точки зрения, при которой один вариант означает (очевидно) вообще отсутствие выбора, два варианта — это дилемма, и выбор начинается только тогда, когда у нас по крайней мере три подхода. Имея по меньшей мере три сильных подхода к любой цели и будучи готовыми использовать тот из них, который лучше всего подходит в данное время, мы имеем то, что НЛП относит к поведенческой гибкости.

Одна из наиболее сильных форм поведенческой гибкости — это та, что НЛП называет включением первого лица, второго лица и третьего лица.

Когда мы экспериментируем с восприятием через собственные глаза и уши, мы, как говорят, ассоциируемся, или находимся в первом лице. Если мы теперь заинтересуемся, как кто-то еще испытывает нечто, и «встанем на место другого человека», то окажемся находящимися во втором лице, а если мы видим и слышим себя и других людей в роли на-

блюдателей, мы, как считают, отстранены, или находимся в третьем лице.

Мы все вполне естественно включаемся в позиции первого, второго и третьего лица, часто не осознавая в действительности, что мы делаем это. НЛП обучает умению осознанно, сдвигая сознание таким образом, чтобы собирать информацию, видеть вещи буквально с позиции другого человека.

Вот это название!

И откуда пришло это ужасное название? Несмотря на многочисленные и забавные недостоверные истории, истина состоит в том, что сооснователи НЛП, Гриндер и Бэндлер, как-то обитали в бревенчатой хижине высоко на холмах за Санта-Круз, соединяя понимание и открытия, которые должны были закончиться книгой «*The Structure of Magic*». К концу 36-часового марафона они сидели за бутылкой калифорнийского белого и спрашивали себя: «Как же, черт возьми, мы назовем все это?»

Гриндер говорит, что «в результате мы остановились на *нейро*, потому что оказалось, что мы работали на уровне нейрологии; *лингвистическое* — из-за способов, с помощью которых образцы языка раскрывают и воздействуют на нашу нейрологию; и *программирование*, потому что новые открытия сделали возможным избавиться от способа, которым мы были запрограммированы социализацией, и дали нам новый выбор».

ПРИЛОЖЕНИЕ 5



ОСНОВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ДЕЛОВЫХ ВСТРЕЧ

Вот некоторые основные правила, которые мы обычно используем в Синектике. Не стесняйтесь придумывать свое собственное и используйте термины, которые являются более удобными для вас.

- ☐ Используйте блокнот, чтобы управлять встречей с помощью вашей головы.
Используйте метод «вход-выход» при слушании, чтобы записывать мысли, и не позволяйте прерываться мыслям или старайтесь держать их в голове.
- ☐ Говорите так, чтобы вас было легко слушать.
Используйте заголовки и предпосылки, будьте кратки, и вас быстрее услышат.
- ☐ Принимайте положительное решение.
Принимая скорее положительные, чем отрицательные решения, вы получите лучший результат.
- ☐ Говорите о том, что скрывается за вопросом.
Не вынуждайте людей предполагать то, о чем вы думаете; используйте четкие формулировки.

- ☐ Прекратите осуждать во время обсуждения.
 Размышление и абсурдность работают только в том случае, если вы на самом деле прекратите осуждать.
- ☐ Оставайтесь свободным, пока не наступит необходимость держать себя в рамках строгих правил.
 Помните высказывание Эйнштейна: «Воображение более важно, чем знание», — за которым следует: «Если идея с самого начала не абсурдна, то у нее нет никакой надежды»; внимательно отнеситесь к оценке идеи!
- ☐ Относитесь к затруднениям положительно: «Как насчет...», «Я хотел бы...», «Мне нужен способ...»
 Предоставление направления ведет ум к поиску ответа; утверждения типа «почему бы не...» способствуют устранению проблемы.

ПРИЛОЖЕНИЕ 6



IQ — ПОКАЗАТЕЛЬ ОТНОШЕНИЯ К ИННОВАЦИЯМ

Вопросник о творческом подходе и отношении к инновациям

Обведите кружком число, соответствующее вашему мнению относительно следующих вопросов:

1. Достаточно ли хорошо работают вместе лидеры в различных функциональных областях в вашей организации?

Не очень хорошо 2 4 6 8 10 Очень хорошо

2. Насколько эффективно в вашей организации ломаются барьеры между различными функциональными областями, так чтобы мог происходить обмен идеями?

Не очень эффективно 1 2 3 4 5 Очень эффективно

3. Имеет ли ваша организация официальную структуру для генерирования идей и использования творческого подхода/инноваций, чтобы направлять их на решение проблем бизнеса?

Не имеет 1 3 5 7 9 Имеет и использует ее

5. Упоминает ли положение, касающееся миссии вашей компании, конкретно о творчестве и/или инновациях?

6. Как бы вы оценили фактическое выполнение работы вашей организации по внедрению инновационных методов?

7. Насколько успешны дела вашей компании в разработке новых изделий, изготовлении их и реализации?

8. Есть ли у вашей организации бюджет для инноваций?

На сегодня нет никакого бюджета	2 4 6 8 10	Есть четко опре- деленный бюджет
------------------------------------	------------	-------------------------------------

9. Есть ли официальные программы для инноваций в вашей организации?

Никаких программ 1 2 3 4 5 Широко представлены

10. До какой степени цели организации связаны с инновациями и их воздействие на будущее выполнение работы?

Трудно связать какие-то цели с инновациями

1 2 3 4 5

Большинство целей непосредственно связаны с инновациями

11. Насколько важными люди считают новшества в их повседневной работе?

Незначительными 1 2 3 4 5 Важными

12. Как поощряются новаторы в ходе реализации проектов?

Никак 1 2 3 4 5 Очень хорошо

13. Способны ли люди старшего возраста брать на себя риск?

Не способны 1 2 3 4 5 Способны

14. В какой степени инновация поощряется и вознаграждается?

Ни в какой 1 2 3 4 5 В большой степени

15. До какой степени вышестоящее руководство поощряет инновации, утверждая, что «неудача не пугает»?

Едва ли поощряет 1 2 3 4 5 В большой степени

16. Насколько хорошо руководители демонстрируют обязательства в отношении инноваций, испытывая разного рода давление?

Не очень хорошо 1 2 3 4 5 Очень хорошо

17. Насколько хорошо передовые новаторы в общем и целом поддерживаются внутри вашей организации?

Не очень хорошо 2 4 6 8 10 Очень хорошо

18. В какой степени вы склонны учиться у ваших конкурентов и коллег?

Не склонен 1 2 3 4 5 Очень склонен

19. В какой степени ваши инновационные проекты управляются соседними функциональными командами?

Редко 1 2 3 4 5 Почти всегда

20. Как ваша организация использует многообразие талантов людей?

Никак 1 2 3 4 5 Очень хорошо

Вычислите ваш инновационный фактор, сложив ваши оценки. Используйте следующую градацию:

Меньше чем 55 = наблюдатели

55–84 = искатели

85 или больше = звезды

Содержание

<i>Выражение признательности</i>	5
<i>Введение</i>	7
<i>Структура книги</i>	10
НАЧНИТЕ С ПРОВЕРКИ ВАШЕГО IQ (В НАШЕМ СЛУЧАЕ ЭТО ПОКАЗАТЕЛЬ СТРЕМЛЕНИЯ К ИННОВАЦИЯМ)	11
НЕКОТОРЫЕ МЫСЛИ О ТВОРЧЕСКОМ ПОДХОДЕ, ИННОВАЦИЯХ И ИЗМЕНЕНИЯХ — ОПИСАНИЕ ИДЕАЛЬНОЙ МОДЕЛИ	12
А когда мир не идеален?..	14
ВЗГЛЯД НА МИР, В КОТОРОМ МЫ ЖИВЕМ, С ПОЗИЦИИ ТВОРЧЕСКОГО ПОДХОДА	16
Способность реагировать и выживании	17
Циклические миры	19
От идей к действию	20
Создание пространства и климата	22
НАВИГАЦИОННАЯ КАРТА ДЛЯ «БЫТЬ» И «ДЕЛАТЬ» В БИЗНЕСЕ — ЖИЗНЕННО НЕОБХОДИМАЯ ИННОВАЦИЯ	25
Полная картина — план-карта следования по жизненному пути	25
Сосдиненис «быть» и «делать»	26

ЭТОТ РАЗДЕЛ КНИГИ О ТОМ, ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ

ДЕЛАТЬ ЧТО-ТО ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ БЫТЬ — ЛИДЕРСТВО ДЛЯ ТВОРЧЕСТВА	30
ПРИРОДА СУБЪЕКТИВНОГО ОПЫТА	32
План-карта — это не территория	32
Жизнь и умственная деятельность — системные процессы	34
Закон необходимого разнообразия	35
Глубокая и поверхностная структуры	36
СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА И ЛОГИЧЕСКИЕ УРОВНИ ВЛИЯНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ	39
Типы лидерства	41
Типы навыков лидерства	42
Прогулка по уровням	43

МИССИЯ И ВИДЕНИЕ	47
Определите и выберите три результата, чтобы найти вашу личную миссию	49
Стратегии для осуществления вашего видения: представление видения посредством 500-летнего плана деятельности	54
ДВИЖЕНИЕ К СВОЕЙ ЦЕЛИ	56
Определение специфических особенностей вашей задачи или цели	57
Расширьте вашу задачу или цель, чтобы повысить мотивацию	58
Нарастающие обязательства в отношении задачи или цели	60
ПОДКЛЮЧЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ И ВЫСОКО-ЭФФЕКТИВНЫХ СОСТОЯНИЙ	65
Эмоциональные состояния и их подструктуры	69
ЯКОРЯ	72
Типы якорей	73
Условия для закоривания	73
Создание состояния личного превосходства	74
Создание якоря и цепочки эмоциональных состояний путем использования метафоры	76
Используйте воображение, чтобы достигнуть целей и создать новые типы поведения	78
Поиск ресурсов путем использования графика времени	79
СМОТРЕТЬ НА ВСЕ С РАЗНЫХ ПОЗИЦИЙ	82
Перцепционные фильтры	82
Позиции восприятия	83
Польза от изучения позиций восприятия	84
Использование позиций восприятия для исследования многообещающего проекта	84
ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЕ: ТРАНСФОРМАЦИЯ СМЫСЛА	86
Переосмысление ошибки как обратной связи	88
Переосмысление внутреннего голоса и развитие внутреннего наставника	89
РАЗГОВАРИВАЙТЕ НА ЯЗЫКЕ ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА	93
Стили мышления и обучения	93
Устные предикаты и системы представления	95
Сравнение предикатов для различных систем представления	101
Исследование систем представления и каналов для представления	102
ВЗАИМООТНОШЕНИЯ И НАВЫКИ ВЛИЯНИЯ	104
Воздействие вербального/невербального общения	104
Навыки невербального общения	106
Навыки вербального общения	107
Соответствие и несоответствие; идти и вести за собой	108
УРОВНИ ЛИДЕРСТВА И СТИЛЬ ЛИДЕРСТВА	110
Прогулка в будущее с вашим стилем лидерства	112
Выравнивание логических уровней	112
Выравнивание ваших вербальных и невербальных/поведенческих сообщений, или как вести ваш разговор	114

ЭТОТ РАЗДЕЛ КНИГИ О ТОМ, ЧТО ЗНАЧИТ ДЕЛАТЬ

ДЕЛАТЬ ВСЕ ТАК, ЧТОБЫ ВЫ МОГЛИ ДЕЛАТЬ	118
СОЗДАНИЕ КОМАНД ЗВЕЗД	120
КОНЕЦ ПРЕДСЕДАТЕЛЬСТВА	123
Роли и ответственность	124
МЕТАФОРЫ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ БЫТЬ ВМЕСТЕ И ДОБИВАТЬСЯ ПОНИМАНИЯ	127
ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ — ЭТО МУДРОСТЬ?	129
Баланс между информированностью и творчеством	129
Деструктивная природа вопросов	134
Вопросы перекрывают пути идеям	135
НАСКОЛЬКО МЫ ЛЕНИВЫ ПРИ ПОЛЬЗОВАНИИ ЯЗЫКОМ	136
ЦИКЛЫ НЕДООЦЕНКИ И ЕЕ ПОСЛЕДСТВИЯ: КАК ДОБИТЬСЯ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО РЕЗУЛЬТАТА	140
Сыграйте в игру по дискредитации	142
ПРИСЛУШИВАТЬСЯ К ИДЕЯМ, ЗАРОДИВШИМСЯ В ВАШЕЙ ГОЛОВЕ	144
ИЗЛАГАЯ ИДЕИ ИЛИ МНЕНИЯ, ГОВОРИТЕ ТАК, ЧТОБЫ ВАС ЛЕГКО БЫЛО СЛУШАТЬ	148
МОДЕЛЬ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ	151
Десятишаговый синектический процесс решения проблем	151
ПОЛУЧЕНИЕ ИДЕЙ, РАЗМЫШЛЕНИЕ, МЕЧТЫ И НОВЫЕ ПЕРСПЕКТИВЫ	153
Трамплины	153
Размышляйте, когда вы нуждаетесь в новизне	154
ВООБРАЖЕНИЕ, МЕТАФОРА, АНАЛОГИЯ И ЭКСКУРСИЯ — ПУТЕШЕСТВИЕ В МИР АБСУРДА	156
Зачем нужна абсурдность?	157
Характеристики абсурдной идеи	158
Экскурсия в воображении	158
Экскурсия в карьеру	159
Экскурсия за границу	159
Экскурсия по аналогиям	160
Экскурсия в примеры	160
ВЫБОР ТРАМПЛИНОВ	162
Способы оценки	162
Выбор, основанный на интриге	163
ПЛАН-КАРТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ И АБСУРДНОСТИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВЫХ ИДЕЙ	167

БРАТЬ НА СЕБЯ РИСК	172
ПРОГРАММИРУЕМЫЙ ОТВЕТ	175
НАИЛУЧШЕЕ ТЕКУЩЕЕ МЫШЛЕНИЕ	179
СТЕПЕНЬ КОМФОРТА	182
СЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ	184
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. СТРУКТУРЫ ДЛЯ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ	185
Стили принятия решения	185
Планирование назад/вперед	187
Наилучшее текущее мышление	190
Повестка дня синектической деловой встречи	191
Принятие решения	196
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ОБЩЕНИЕ ПРИ УПРАВЛЕНИИ КОНФЛИКТОМ	200
Общение оборонительное	202
Общение, направленное к сотрудничеству	203
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. СИНЕКТИКА И ЕЕ ПРОИСХОЖДЕНИЕ	204
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ЧТО ТАКОЕ НЛП?	206
Краткий обзор	206
Моделирование	207
Применение	208
Исходные предпосылки	209
Поведенческая гибкость	211
Вот это название!	212
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ОСНОВНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ПРОВЕДЕНИЯ ЭФФЕКТИВНЫХ ДЕЛОВЫХ ВСТРЕЧ	213
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. IQ — ПОКАЗАТЕЛЬ ОТНОШЕНИЯ К ИННОВАЦИЯМ	215

В современном мире бизнеса нет места покою и самолюбованию. Творческий подход, забота о будущем необходимы здесь как воздух. Если вы еще не задумывались об этом — сейчас самое время! Джонни Цезерани подскажет, какие шаги необходимо предпринять. Он позволит заглянуть за пределы традиционного подхода к инновациям и реализовать присущие вам таланты, поскольку его книга рассказывает о том, как:

- применять новые методики, стимулирующие творческую активность, и среди них NLP и синектику;
- воспитывать лидеров, способных оперировать нестереотипными аналогиями при решении поставленных задач;
- творчески использовать современные средства и технологии;
- вводить инновационные подходы, способствующие успешному продвижению товаров и услуг на рынке.

Все предложенные автором методики прекрасно работают в международных корпорациях. Понятные и гибкие, они легко применяются в любых ситуациях.

БОЛЬШИМ ИДЕЯ

ISBN 5-8183-0822-7



9 785818 308227